



ACADEMIA MILITAR

O novo conceito logístico da GNR, a sua evolução e as mudanças introduzidas

AUTOR: Aspirante GNR Adm Bruno Miguel Martins da Rosa

ORIENTADORA: Sr.^a Prof.^a Doutora Cat. da AM Ana Bela Santos Bravo

COORIENTADOR: Major Norberto António Costa do Nascimento

Relatório Científico Final Trabalho de Investigação Aplicada

LISBOA, AGOSTO 2012



ACADEMIA MILITAR

O novo conceito logístico da GNR, a sua evolução e as mudanças introduzidas

AUTOR: Aspirante GNR Adm Bruno Miguel Martins da Rosa

ORIENTADORA: Sr.^a Prof.^a Doutora Cat. da AM Ana Bela Santos Bravo

COORIENTADOR: Major Norberto António Costa do Nascimento

Relatório Científico Final Trabalho de Investigação Aplicada

LISBOA, AGOSTO 2012

Dedicatória

Aos meus pais, irmãos, avós e namorada que me apoiaram em todas as minhas decisões e me deram força para percorrer esta longa caminhada.

Agradecimentos

A realização deste trabalho contou com a ajuda de várias pessoas, que sem elas não o conseguiria executar da melhor forma. Deste modo, não posso deixar de lhes agradecer.

Em primeiro lugar, o meu agradecimento vai para os meus orientadores, a Sr.^a Prof.^a Doutora Cat. da AM Ana Bela Santos Bravo e o Major Norberto António Costa do Nascimento, por toda a disponibilidade que demonstraram e pelo constante acompanhamento.

Um agradecimento a todos os chefes das Secções de Recursos Logísticos e Financeiros, por terem respondido ao questionário.

Aos entrevistados Coronel Castro, Tenente Coronel Carvalho, Major Bogas, Major Frota, Capitão Pinheiro, Capitão Fonseca, Tenente Teixeira e Alferes Castro, pelas informações dadas e pelo tempo despendido em prol do trabalho.

Agradecer ainda aos elementos da Direção de Recursos Logísticos, Alferes Gonçalves e Alferes Torres, pelas informações que disponibilizaram.

Um agradecimento especial à Prof.^a de ensino básico/secundário e mãe Mónica Rosa, e à Prof.^a Doutora da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e amiga Lurdes Nogueira, pela revisão e correção do trabalho. E ainda, um agradecimento à Prof.^a da *International House* e tia Jane Harding e ao meu primo Joe Rosa, pela correção do *Abstract*.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento a todos os meus familiares, namorada e amigos, por me apoiarem durante a realização de todo o trabalho.

A todos, um muito obrigado.

Epígrafe

“A linha entre a desordem e
a ordem está na logística...”

Sun Tzu

Resumo

A logística tem crescido muito nos últimos anos, tornando-se um foco muito importante dentro das organizações. A Guarda Nacional Republicana (GNR) não é exceção e com a última reestruturação, veio dar mais ênfase à logística.

Este trabalho, subordinado ao tema “O novo conceito logístico da GNR, a sua evolução e as mudanças introduzidas”, aborda como problema, a adequação da centralização da compras da GNR como modelo para a instituição.

Assim sendo, o autor tem como objetivo demonstrar a eficiência e a eficácia do modelo e definir qual o modelo mais adequado à instituição. Para isso, o autor divide o trabalho em duas partes, em que na primeira parte faz uma revisão da literatura e na segunda parte realiza um trabalho de campo recolhendo opiniões de várias entidades.

A metodologia empregue para a realização do trabalho, baseou-se em análise documental e posteriormente, aplicação de inquéritos por questionários e entrevistas a militares com funções administrativas.

Dos resultados obtidos, verifica-se uma falha na formação dos militares a realizar funções logísticas, e outra falha no planeamento. Pelo contrário, verificam-se melhorias desde a reestruturação até ao momento da realização deste estudo, verifica-se, também, uma melhor definição do que deve ser ou não centralizado e ainda boas relações entre as direções que estão afetas ao processo de compras.

Com o estudo, conclui-se que o único modelo que a GNR pode adotar é o híbrido, devido à sua dimensão, dispersão e às inúmeras especificidades que contem.

Caso ocorra uma nova reestruturação, deve-se ter em conta tudo que ocorreu no antecedente, e através de um bom planeamento, não voltar a cometer os mesmos erros.

Palavras-chave: GUARDA NACIONAL REPUBLICANA, LOGÍSTICA, EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, HÍBRIDO.

Abstract

The Logistics has grown a lot over the years, becoming a key element within the organizations. The Republican National Guard (GNR) is no exception and with the last reorganization, it has brought more meaning to the logistics.

This work, entitled "The new logistics concept of GNR, its evolution and the changes made," addresses an issue, the adequacy of the centralization of industries of GNR as a model for the institution.

Thus, the author aims to demonstrate the efficiency and effectiveness of the centralized model and define the most appropriate model for the institution. For this, the author divides the work into two parts, in which the first part reviews the literature and in the second part performs field work collecting opinions from various entities.

The methodology used to perform the work, was based on document analysis and then surveys the application of questionnaires and interviews with military administrative personnel.

From the results, there is a flaw in the training of military personnel to perform logistical functions and another flaw in the planning. On the other hand, there have been improvements since the restructuring at the time of this study which means there is also a better definition of what should be centralized or not which could maintain good relations between the directions that are involved in the industry process.

The study also concluded that the only model that the GNR can adopt is the hybrid, because of its size, dispersion and numerous specifications.

Should there be new reorganization, we must take into account everything that happened in history, and through good planning, not make the same mistakes.

Key Words: REPUBLICAN NATIONAL GUARD, LOGISTICS, EFFICIENCY, EFFECTIVENESS, HYBRID.

Índice Geral

Índice	
Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Quadros	x
Índice de Gráficos	xi
Lista de Siglas	xii
Lista de Abreviaturas	xiv
Parte I - Enquadramento Teórico e Institucional	1
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Importância do Tema e Finalidade do Estudo	1
1.3. Delimitação da Abordagem	2
1.4. Objetivo do Estudo	2
1.5. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas	3
1.6. Hipóteses	3
1.7. Metodologia	4
1.8. Estrutura do Trabalho	4
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	6
2.1. Introdução	6
2.2. Conceito de Logística, Importância e a sua Evolução Histórica	6
2.2.1. Conceito de Logística	8
2.3. O Processo de Compras	10
2.3.1. Centralização <i>Versus</i> Descentralização das Compras	11
2.4. Partilha de Serviços Comuns na Administração Pública	12
	vi

2.5.	Sistema Nacional de Compras Públicas	13
2.6.	Estrutura Logística na GNR antes e após Reestruturação	15
2.6.1	Estrutura Logística antes da Reestruturação	15
2.6.2	Estrutura Logística na Atualidade	16
2.7.	As Compras na GNR	19
	Parte II - Trabalho de Campo	21
	Capítulo 3 - Metodologia e Procedimentos	21
3.1.	Introdução	21
3.2	Método de Abordagem ao Problema	21
3.3	Os Inquéritos por Questionário	22
3.4.	As Entrevistas	23
3.5.	Descrição dos Procedimentos de Análise e Recolha de Dados	24
3.6.	Materiais e Instrumentos Utilizados	24
	Capítulo 4 - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	26
4.1	Introdução	26
4.2	Os Inquéritos por Questionário (Apresentação, Análise e Discussão)	26
4.2.1	Dados Sociodemográficos dos Inquiridos	27
4.2.2	Caraterização dos Recursos Humanos envolvidos na SRLF	27
4.2.3	Caraterização dos Procedimentos	29
4.2	As Entrevistas (Apresentação, Análise e Discussão)	33
4.2.1	Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 1	34
4.2.2	Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 2	35
4.2.3	Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 3	37
4.2.4	Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 4	38
4.2.5	Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 5	40
4.2.6	Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 6	42
4.2.7	Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 7	43
	Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações	46
5.1	Introdução	46
5.2	Conclusões	46
5.3	Limitações	50
5.4	Recomendações	50
	Bibliografia	51
	Apêndices	55

Apêndice A – Organograma da Antiga Estrutura da GNR	55
Apêndice B – Guião dos Inquéritos por Questionário	56
Apêndice C – Guião das Entrevistas	61
Apêndice D – Resposta à Pergunta 1 da 3ª Parte dos Questionários	63
Apêndice E – Resposta à Pergunta 2 da 3ª Parte dos Questionários	64
Anexos	66
Anexo A – Organograma da Estrutura Atual da GNR	66
Anexo B – Bens e Serviços Centralizados da Circular nº 15/DRL/2011	67
Anexo C – Quadro Orgânico de Referência de Pessoal / Existências	68

Índice de Figuras

Figura nº 1	Estrutura do Trabalho	5
Figura nº 2	Fases de Formação dos Acordos Quadro	14
Figura nº 3	Organograma do CARI/GNR	17
Figura nº 4	Organograma da Antiga Estrutura da GNR	55
Figura nº 5	Organograma da Estrutura Atual da GNR	65

Índice de Quadros

Quadro nº 1	Vantagens da Centralização e Descentralização	11
Quadro nº 2	Dados Sociodemográficos dos Entrevistados	23
Quadro nº 3	Quadro Comparativo de Preços de Bens e Serviços entre a DRL e as SRLF	32
Quadro nº 4	Respostas à Pergunta 1	34
Quadro nº 5	Respostas à Pergunta 2	35
Quadro nº 6	Respostas à Pergunta 3	37
Quadro nº 7	Respostas à Pergunta 4	38
Quadro nº 8	Respostas à Pergunta 5	40
Quadro nº 9	Respostas à Pergunta 6	42
Quadro nº 10	Respostas à Pergunta 7	43
Quadro nº 11	Percentagens das Respostas à Pergunta 2 da 3ª Parte dos Questionários	64
Quadro nº 12	Bens e Serviços Centralizados da Circular nº 15/DRL/2011	67
Quadro nº 13	Quadro Orgânico de Referência de Pessoal / Existências	68

Índice de Gráficos

Gráfico nº 1	Posto dos Inquiridos	27
Gráfico nº 2	Arma ou Serviço dos Inquiridos	27
Gráfico nº 3	Idades dos Inquiridos	27
Gráfico nº 4	Relação do Efetivo Existente com o Exposto no Quadro Orgânico	28
Gráfico nº 5	Percentagens de Excesso e Falta de Militares	28
Gráfico nº 6	O Número de Militares é Suficiente para dar Resposta ao Trabalho Pedido?	28
Gráfico nº 7	Domínio do Código dos Contratos Públicos	29
Gráfico nº 8	Domínio das Plataformas Informáticas	29
Gráfico nº 9	Procedimentos	30
Gráfico nº 10	Execução Financeira	30
Gráfico nº 11	Execução Material	31
Gráfico nº 12	Controlo	31
Gráfico nº 13	Vantagens e Desvantagens da Centralização	33
Gráfico nº 14	Bens a Centralizar e Descentralizar	63
Gráfico nº 15	Serviços a Centralizar e Descentralizar	63

Lista de Siglas

AM	Academia Militar
ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas
AP	Administração Pública
CA	Conselho Administrativo
CARI	Comando de Administração dos Recursos Internos
CCP	Código dos Contratos Públicos
CG	Comando Geral
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
CT	Comando Territorial
DA	Direção de Aquisição
DGIE	Direção Geral de Infraestruturas e Equipamento
DGO	Divisão de Gestão do Orçamento
DMT	Direção de Manutenção e Transporte
DPR	Direção de Planeamento e Reabastecimento
DRF	Direção de Recursos Financeiros
DRL	Direção de Recursos Logísticos
EG	Escola da Guarda
ESPA	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
GeRALL	Gestão Partilhada de Recursos na Administração Pública
GeRAP	Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública
GeRFIP	Gestão de Recursos Financeiros em Modo Partilhado
GIPS	Grupo de Intervenção Proteção e Socorro
GNR	Guarda Nacional Republicana
MAI	Ministério da Administração Interna
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NEP	Norma de Execução Permanente
PAB	Proposta de Aquisição de Bens
PAI	Plano Anual de Investimento

POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PVE	Parque de Viatura do Estado
QOV	Quadro Orgânico de Viaturas
QOM	Quadro Orgânico de Material
RH	Recursos Humanos
SG-CG	Secretaria Geral-Comando Geral
SGMAI	Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna
SNCP	Sistema Nacional de Compras Públicas
SRLF	Secção de Recursos Logísticos e Financeiros
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
UAF	Unidade de Ação Fiscal
UAG	Unidade de Apoio Geral
UCC	Unidade de Controlo Costeiro
UI	Unidade de Intervenção
UMC	Unidade Ministral de Compras
UNT	Unidade Nacional de Trânsito
USHE	Unidade de Serviço e Honras de Estado

Lista de Abreviaturas

Adm	Administração
art.º	Artigo
Cat.	Catedrática
E	Entrevistado
H	Hipótese
nº	Número
P	Pergunta
p.	Página
PD	Pergunta Derivada
Prof.^a	Professora
Sr.^a	Senhora

Parte I

Enquadramento Teórico e Institucional

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), inserido na estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM), surge no culminar do Mestrado Integrado de Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR).

O TIA é parte fundamental no processo formativo do aluno, já que prepara, forma e desenvolve as suas competências, em áreas relacionadas com as funções que futuramente irá desempenhar.

Sendo a Logística uma das grandes áreas de desempenho de funções dos oficiais de Administração da GNR, o autor desenvolveu o presente trabalho subordinado ao tema “O novo conceito logístico da GNR, a sua evolução e as mudanças introduzidas”.

1.2. Importância do Tema e Finalidade do Estudo

Com a nova reestruturação da GNR, aprovada pela lei 63/2007 de 6 de Novembro, houve uma enorme transformação quer nas áreas administrativa e logística, quer na área de gestão financeira. Das alterações que a estrutura sofreu, surge o Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI), neste, cria-se a Direção de Recursos Logísticos (DRL) e ao nível das unidades, surge as Secções de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF).

Devido a estas alterações e também pela falta de doutrina sobre o assunto, emerge a necessidade de se criar um novo conceito logístico, para que se possa dar início a um novo

ciclo de gestão de recursos logístico e financeiros, permitindo integrar, coordenar e melhorar as estratégias da DRL e da Direção de Recursos Financeiros (DRF).

Implementado este novo conceito em 2010 através da aprovação da Circular Nº18/DRL/2010, é importante que agora, cerca de dois anos após implementação, se faça um balanço sobre as alterações introduzidas.

Este estudo tem por finalidade analisar alterações que ocorreram com o novo conceito, e se estão funcionando ou trouxeram novos problemas obrigando a GNR a ter que reformular o novo conceito introduzido.

Anteriormente foram elaboradas algumas teses sobre a temática logística, mas esta é uma área em constante mudança, o que faz com que seja sempre importante, a elaboração de novos trabalhos sobre este assunto.

1.3. Delimitação da Abordagem

Estudar o novo conceito logístico, por completo, seria muito ambicioso por parte do autor, é de grande dimensão e muito complexo. Para um trabalho deste tipo e com as limitações que tem, é de todo conveniente que o autor se cinja a uma parte do conceito para que assim, consiga produzir mais e melhores resultados.

Deste modo, o autor delimitou a sua abordagem na estratégia de compras da GNR, mais propriamente na centralização ou descentralização destas. Esta escolha surge devido a ser a área mais sensível e mais polémica de todo o conceito logístico, uma área que não envolve somente a GNR e a sua gestão, mas que lida com outras entidades como empresas fornecedoras de bens e serviços e o Ministério da Administração Interna (MAI).

1.4. Objetivo do Estudo

Com a realização deste trabalho, o autor tem como objetivo, apurar qual o método mais eficaz e eficiente no processo de compras da GNR. Para isso, terá também como objetivos, compreender a forma como está estruturada a logística da GNR e a forma como está a funcionar o processo de compras. Recolher as vantagens e desvantagens que o processo centralizado e o descentralizado, trazem para a organização. Apurar as opiniões dos intervenientes do processo de compras, relativamente à implementação dos sistemas,

da forma como funcionam, do modelo que acham que traria maiores resultados para a organização. Também é objetivo deste trabalho, demonstrar o valor gasto em alguns bens e serviços quer a nível centralizado quer descentralizado, demonstrando, assim, qual a melhor forma para adquirir esse bem ou serviço.

1.5. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

Através da concretização dos objetivos anteriormente escritos, pretende-se dar resposta à seguinte pergunta central, ou de partida: “O modelo de centralização de compras tem mostrado ser o mais adequado para a instituição, embora subsistindo operações descentralizadas?”.

Desta pergunta, surgem outras, as perguntas derivadas (PD), a que o autor terá, também, de responder ao longo do trabalho, sendo elas:

PD1: A aplicação do conceito de logística, baseado na centralização das compras, está a ser efetuada de modo eficaz e no sentido estipulado pela lei?

PD2: Há indícios de que o modelo de centralização tem vantagem em termos de eficiência?

PD3: Há vantagens em manter operações descentralizadas?

1.6. Hipóteses

Ao responder com sucesso às perguntas, o autor conseguirá validar, ou não, as hipóteses (H) que propõe de seguida:

H1: O modelo de centralização das compras da GNR é eficaz..

H2: Têm-se registado ganhos em termos da eficiência do modelo centralizador.

H3: Existem compras que, mesmo sendo transversais a toda a GNR, não podem ser feitas centralmente.

No fim de realizar a validação das hipóteses, o autor estará apto para responder à pergunta inicialmente formulada.

1.7. Metodologia

O presente trabalho, foi desenvolvido segundo as normas de redação do relatório científico do TIA, fornecidas pela Academia Militar para o ano letivo 2011/2012 (2011), e ainda nas partes em que a NEP é omissa, o autor baseou-se nas normas de citação da *American Psychological Association* (2010), nos livros de Ceia (2006) e Barañano (2008), resumidos no Guia Prático sobre a Metodologia Científica de Sarmiento (2008) e ainda no livro de Quivy e Campenhoudt (2008).

O autor também teve em conta o trabalho do José Carvalho (2009), que era subordinado ao tema “Análise Crítica do Processo de Compras na GNR.

As citações, transcritas dos vários livros, foram escritas sem acordo ortográfico, o que faz com que palavras iguais estejam escritas de duas formas diferentes.

É importante referir, ainda, como o trabalho se desenrolou, que método foi utilizado pelo autor para a elaboração do trabalho. Assim sendo, o autor dividiu o trabalho em várias etapas, sendo elas:

- 1ª Etapa – Escolha do tema e criação da pergunta de partida.
- 2ª Etapa – A exploração em livros e legislação.
- 3ª Etapa – Construção dos modelos de análise: entrevistas e questionários.
- 4ª Etapa – Realização das entrevistas e envio dos questionários.
- 5ª Etapa – Análise e discussão dos resultados obtidos.
- 6ª Etapa – Conclusões e recomendações para futuros trabalhos.
- 7ª Etapa – Impressão e Entrega do Relatório.

1.8. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em duas partes fundamentais, o enquadramento teórico e institucional (parte teórica) e o trabalho de campo (parte prática), conforme Figura nº 1.

O enquadramento teórico e institucional consubstancia-se numa parte introdutória ao trabalho (capítulo 1). Baseado em livros e legislação o autor produz, de seguida, um capítulo 2 onde apresenta a logística, sua evolução, importância e definição, mostra a importância da função compras, mostra como se articula esta função na Administração Pública e na GNR.

A parte seguinte demonstra o trabalho de campo realizado pelo autor, seguido da análise e discussão dos resultados que obteve nesse trabalho, finalizando com umas conclusões e recomendações.

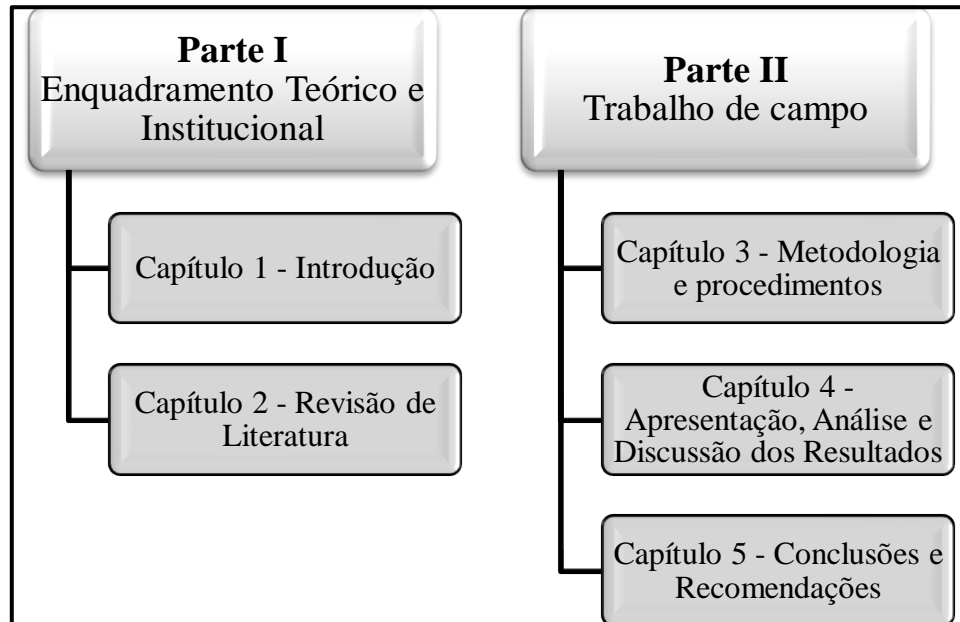


Figura nº 1 – Estrutura do Trabalho

Capítulo 2

Revisão da Literatura

2.1. Introdução

A logística, ao longo dos anos, tem vindo a sofrer variadíssimas alterações, sendo difícil chegar a um consenso sobre a sua definição. As funções que ela abarca são cada vez mais importantes para a empresa e contribuem, direta e indiretamente, para uma maior competitividade. Neste capítulo, o autor expõe uma noção da evolução histórica da logística, a sua importância e foca, ainda, o processo de compras com a sua grande problemática da centralização ou descentralização. O autor, continua o capítulo refletindo sobre a partilha dos serviços comuns e as compras públicas ligando a Administração Pública (AP), com o Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) e a GNR.

2.2. Conceito de Logística, Importância e a sua Evolução Histórica

O crescente e forte aumento da competitividade empresarial, conjugado com a conjuntura económica atual, faz com que as empresas mudem a sua forma de estar perante o seu mercado, exigindo que haja, por parte destas, uma grande capacidade de compreensão, de adaptabilidade e de tomadas de decisão difíceis. É de extrema importância que verifiquem e adaptem as vertentes da organização, no que diz respeito ao pessoal, tecnologias, organização e procedimentos. Para atingirem o sucesso, têm de trabalhar nas quatro vertentes pois, por exemplo, não se pode alterar as tecnologias sem colocarem pessoas suficientes para dar resposta a essas tecnologias, disponibilizando formação para que tirem o máximo de rendimento possível.

Uma das áreas que gera vantagem competitiva, e que pode levar a organização a uma posição superior aos seus concorrentes, é a logística, pois, como Carvalho (2004a, p.23) refere, esta “pode proporcionar uma fonte, não única, de vantagem competitiva ou uma posição de superioridade duradora face aos concorrentes, nomeadamente, em termos

que revertem a favor da preferência, ou mesmo da fidelização, do cliente/consumidor face à proposta de produto e/ou serviço em causa, ou vice-versa”.

A importância que esta área tem, leva-nos à época dos primatas, uma vez que estes, ainda que de uma forma primária, já utilizavam a logística aquando dos seus deslocamentos para caçar e armazenar comidas para os seus grupos. Ou então, olhando para o Egipto, “basta visualizar as pirâmides... para se imaginar a complexidade do sistema logístico necessário para se atingir o objectivo de construir uma obra daquela magnitude e tão perfeita” (Razzolini 2006, p.20).

A palavra logística, etimologicamente, provém do grego “*logistiké*”, que significa “a ciência prática do cálculo”¹. Como também se pode verificar na obra de Carvalho, quando diz que os filósofos gregos distinguiam o “raciocínio correcto determinado pela dedução e analogia, utilizando como instrumento as palavras e as frases a que chamavam LÓGICA e o raciocínio do mesmo tipo mas baseado em algarismos e símbolos matemáticos, a arte de calcular, a que chamavam LOGÍSTICA” (1966, p.15).

Foi contudo, a instituição militar que mais contribuiu para o desenvolvimento da logística. Segundo Carvalho (2004b, p.20), a logística já era pensada pelo estratega militar, muito antes de esta ser um foco importante no seio empresarial.

Mesmo sem utilizar a palavra logística, Maquiavel já mostrava a importância desta para o meio militar quando dizia que “é melhor vencer o inimigo com a fome do que com o ferro, pois na vitória obtida com este vale muito mais a sorte do que o valor” e ainda “quem não prepara os alimentos necessários para subsistir é vencido sem o emprego de armas” (2002, p.127-128).

Antoine Henri Jomini, por muitos apontado como o primeiro empregador do termo logística, define-a como “a arte prática de movimentar os exércitos, compreendendo não apenas os problemas de transporte, mas também o trabalho do estado maior, as medidas administrativas e até as unidades de reconhecimento e de informações necessários para o deslocamento e a manutenção das forças militares organizadas.”²

Então, pode-se aludir às Guerras Napoleónicas³ e também, de acordo com Moura (2006), às duas Guerras Mundiais⁴ para compreender o impacto que a logística causava. O

¹ Segundo Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa de José Pedro Machado (2003).

² Ver “Compêndio da Arte da Guerra” de Antoine Henri Jomini de 2009.

³ Quando Napoleão Bonaparte tentou invadir a capital Russa em 1812, deparou que esta estava desabitada, queimada e sem alimentos. Sem poder logístico para permanecer ali, as tropas napoleónicas enfrentaram muitas dificuldades para sobreviver ao inverno russo. As perdas foram inúmeras e em 1813 as tropas que restavam a Napoleão foram derrotadas.

⁴ Primeiro Guerra Mundial (1914-1918) e Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

sucesso dos vencedores dessas guerras deveu-se à forte concentração de esforços, ao rápido abastecimento de bebida, alimento, munições e medicamentos e à capacidade de posicionar os seus militares, de uma forma célere, ao longo do teatro de operações.⁵

2.2.1. Conceito de Logística

Este conceito em termos militares e segundo o dicionário de Língua Portuguesa⁶, é “o ramo da ciência da Guerra que estuda a organização e o funcionamento dos diferentes serviços (intendência, material, saúde, transportes, etc.) com as quais se dá satisfação a todas as necessidades de vida e de combate das tropas em campanha”.

A primeira definição que larga a vertente militar e adapta-se à vertente empresarial, surge em 1948 pela *American Marketing Association* que propõe que seja o “movimento e manutenção de mercadorias do local de produção ao local de consumo e utilização” (Tixier, 1983, p.41). Esta definição baseava-se muito no aspeto físico da logística e assim continuou durante bastantes anos pois, vinte anos depois, em 1968, Magee⁷ engloba claramente os fluxos de abastecimento mas continua orientado para os aspetos físicos. Dizia que logística é “a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte ao consumidor. O sistema logístico inclui o fluxo total de materiais, desde a aquisição da matéria-prima até à entrega dos produtos acabados aos consumidores, directamente, somente uma parte do sistema total de distribuição física do seu produto” (Moura, 2006, p.31).

Em 1973, aparece uma definição mais abstrata por Heskett, Glaskowsky e Ivie⁸ que define como a “gestão de todas as actividades que contribuem para a circulação dos produtos e para a coordenação da oferta e da procura na criação de utilidade pela colocação de mercadorias num local e num momento dados” (Tixier, 1983, p.43).

Seguindo esta linha, em 1983, Tixier, Colin e Mathe expressam que “a função da logística na empresa é assegurar, com o menor custo, a coordenação da oferta e da procura, no plano estratégico e no plano tático, assim como a manutenção, a longo prazo, da qualidade das relações fornecedores-clientes nela implicadas” (1983, p.44).

⁵ Atividades preconizadas pela logística.

⁶ Dicionário de Língua Portuguesa, Porto Editora, 2011, p.989.

⁷ Magee, J. (1968). *Industrial Logistics: Analysis and Management of Physical Supply and Distributions Systems*. Madison: McGraw-Hill.

⁸ Heskett, J., Glaskowsky, N., Ivie, R. (1973). *Business Logistics*. 2ª Edição. U.S.: The Ronald Press Company.

O conceito desta palavra continuava a sofrer mudanças, e em 1993, Ballou, designa a logística como um “sistema de planejamento, implementação e controle, eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objectivo de atender as exigências do cliente” (1993, p.34).

Ao longo de uma década, inúmeros autores foram dando o seu contributo para a definição de logística, e em 2004 um deles, Carvalho, diz que a logística é “uma ciência/arte que se integra no espectro da gestão com referência, ou aplicação, às empresas”, e afirma ainda que a logística “começa por planear, implementar e controlar um conjunto de actividades que constituem a essência do processo de natureza logística: localização de infra-estruturas; constituição, gestão dos stocks e armazenagem; gestão do transporte; gestão de manuseamento e gestão dos sistemas de comunicação e informação” (2004a, p.169).

Mas de todas estas definições, não existe uma mundialmente aceite, por isso o autor deste trabalho, para dar uma definição atual de logística, cita o *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), para a vertente empresarial e a *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), para a vertente militar. No que respeita à parte empresarial, a CSCMP adota uma definição em que a logística é o “processo de planeamento, implementação e controle dos procedimentos para o transporte eficiente e eficaz e para o armazenamento de mercadorias, incluindo os serviços e informações relacionadas com o ponto de origem até ao ponto de consumo para fins de conformidade com os requisitos do cliente. Esta definição inclui movimentos de entrada, saída, internos e externos”⁹. Referente à parte militar, a NATO (1997) menciona que a logística é “a ciência de planear e executar o movimento e manutenção de forças. No seu sentido mais abrangente, os aspetos das operações militares que lidam com:

- Conceção e desenvolvimento, aquisição, armazenamento, transporte, distribuição, manutenção, evacuação e eliminação de equipamento.
- Transporte de pessoal.
- Aquisição ou construção, manutenção, operação e alienação de instalações;
- Aquisição ou fornecimento de serviços.
- Médico e apoio de serviço de saúde.”¹⁰

⁹ A tradução é da responsabilidade do autor. Original em <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>.

¹⁰ A tradução é da responsabilidade do autor.

Em suma, a logística torna-se uma área multifuncional para a organização, que contribui muito para uma gestão eficiente. Esta deixa de ser um conceito apenas operacional, passando a ser também um conceito estratégico, de ajuda às tomadas de decisões.

2.3. O Processo de Compras

Segundo Kobayashi (2000), a logística compreende várias atividades, sendo elas, o serviço oferecido aos clientes; a previsão da procura; o tratamento das encomendas; o controlo de stocks; o transporte de mercadorias; as compras; entre outras. Estas atividades estão englobadas nos três ciclos da logística que Moura (2006) refere “Aprovisionamento, Apoio à produção e Distribuição física” – nos quais os produtos serão sujeitos a várias operações.

Citando o mesmo autor e falando só do Aprovisionamento, este é também conhecido por *procurement*. Inclui uma série de atividades, desde a localização e seleção de fornecedores até a receção do bem, garantindo que sejam facultados os bens certos, no local e momento ideais e de uma forma económica.

O *procurement* é definido pelo CSCMP como sendo “as atividades associadas com a aquisição de produtos ou serviços. A gama de atividades pode variar muito entre as organizações de modo a incluir todas as partes das funções de planeamento das aquisições, compras, controle de stocks, tráfego, recebimento, verificação da receita, e operações de recuperação da despesa”¹¹.

Segundo Moura (2006), só desde a década de 70 é que os gestores começaram a valorizar o papel que as compras tinham na organização. Estas, deixaram de ser uma função administrativa de apoio à organização, para passarem a ser uma função estratégica, pois os responsáveis aperceberam-se que as compras influenciavam em muito os gastos da empresa e eram uma função importante para a competitividade.

Também Porter (1980), no seu modelo das cinco forças competitivas, demonstra de uma forma indireta a importância da função compras, através do poder de negociação com os fornecedores e com os clientes¹².

¹¹ A tradução é da responsabilidade do autor. Original em <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>.

¹² São duas das 5 forças competitivas, as outras 3 são: a rivalidade entre empresas, a ameaça de novos concorrentes e a ameaças de novos produtos ou produtos substitutos.

2.3.1. Centralização Versus Descentralização das Compras

A função compras é uma fonte de competitividade, e a sua centralização ou descentralização é uma questão que a organização deve ter em conta.

Para Carvalho (2004b), a centralização ou descentralização das compras, será melhor para uma empresa dependendo da sua tipologia, da sua estrutura, da sua dispersão ao longo do país, entre outras variáveis.

Citando o mesmo autor (2004b, p.180-181), este diz que “...a centralização pode conduzir a tomadas de decisão acertadas, uma vez que a estrutura central (*head-office*) da empresa dispõe, normalmente, de competências especializadas, capazes de conduzir mais eficazmente o negócio... A grande desvantagem é a distância que separa estas decisões dos problemas locais...”, no que respeita à descentralização ele refere que esta “...contribui para que os gestores de instalações “isoladas”... assumam maiores responsabilidades...” no entanto, “...conduz à duplicação das actividades de compra, negociação, gestão de stocks e lançamento de ordens de encomenda, entre outras”.

Podemos, também, verificar mais vantagens que a centralização ou descentralização podem trazer, através dos autores Baily, Farmer, Jessop e Jones (2000) conforme ilustrado no Quadro nº 1.

Quadro nº 1 – Vantagens da Centralização e Descentralização

Vantagens da Descentralização	Vantagens da Centralização
1- Conhecimento das necessidades da fábrica ou unidade.	1- A economia obtida pela consolidação dos pedidos melhora o poder de negociação e facilita os relacionamentos com os fornecedores.
2- Linhas de comunicação mais simples e conhecimento total das circunstâncias locais.	2- Evita as anomalias de preços entre as unidades do grupo e a concorrência entre elas por materiais escassos.
3- Maior vínculo e controle da alta administração local.	3- Melhor administração global de <i>stocks</i> e utilização de materiais.
4- Responsabilidade direta do comprador local perante seu chefe imediato.	4- Menor número de funcionários envolvidos com compras, uniformidade de procedimentos, formulários, padrões e especificações.

Fonte: Adaptação de Baily et al. (2000)

Visualizadas as vantagens no quadro acima, compreenda-se que as vantagens da centralização são as desvantagens da descentralização e vice-versa.

Então, as empresas poderão adotar um modelo centralizador ou descentralizador para as suas compras mas, Carvalho (2004b, p.181) diz que há quem adote um modelo misto entre os outros dois e que este parece ser o modelo ideal. As empresas, ao adotarem este modelo misto, tentam retirar os benefícios dos outros dois modelos atenuando as suas desvantagens.

2.4. Partilha de Serviços Comuns na Administração Pública

Para uma melhor compreensão da função compras na GNR, torna-se necessário perceber que influência teve a Administração Pública (AP) no processo de compras da GNR.

Sendo assim, a administração direta do Estado vê estabelecidos os princípios e as normas a que deve obedecer através da Lei nº4/2004¹³. Esta Lei estabelece, também, os princípios pelos quais a organização, a estrutura, o funcionamento da AP e a organização dos ministérios se devem reger¹⁴.

A nível ministerial deve ser promovida entre os serviços integrantes, a partilha de atividades comuns com o objetivo de otimizar os recursos, abrangendo várias atividades de natureza administrativa e logística. Esta partilha, entre serviços, assenta num modelo de funcionamento em rede, que integra um sistema de informação interna¹⁵.

Para reduzir o volume da despesa pública e promover a cidadania, o desenvolvimento económico e a qualidade dos serviços públicos, o Conselho de Ministro através da Resolução de Conselho de Ministros nº124/2005, determina a reorganização da administração central, promovendo um Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)¹⁶. Este programa desenvolveu serviços partilhados, de nível organizacional, ministerial ou interministerial, por forma a atingir esses objetivos.

Com esta organização dos serviços de partilha de funções e atividades comuns, o exercício das funções de gestão de recursos (materiais, financeiros, humanos e

¹³ Lei alterada e republicada pelo Decreto-Lei nº 105/2007, de 3 de abril.

¹⁴ Vide artigo nº 3 e nº 5 da Lei nº 4/2004, de 15 de janeiro.

¹⁵ Vide artigos nº 8, nº 9 e nº 10 da Lei nº 4/2004, de 15 de janeiro.

¹⁶ Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2006, de 21 de abril.

patrimoniais), sofre uma profunda reforma e é definido que em cada serviço só deverá existir uma subunidade orgânica com competências para a gestão desses recursos¹⁷.

No Ministério da Administração Interna (MAI) foram constituídos dois órgãos de suporte à já referida gestão de recursos: a Secretaria-Geral do MAI (SGMAI) e a Direção-Geral de Infra-Estruturas e Equipamentos (DGIE). À SGMAI compete assegurar o apoio administrativo e logístico; à DGIE compete assegurar as funções da unidade ministerial de compras (UMC), entre outras¹⁸. Já à DGIE compete, de entre outras, elaborar estudos conducentes ao estabelecimento das políticas de logística e de infra-estruturas e proceder à aquisição de bens e serviços para equipamento das forças de segurança do MAI¹⁹.

Contudo, para assegurar o desenvolvimento dos serviços partilhados, a empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública (GeRAP) desenvolveu um Programa de Gestão Partilhada de Recursos na Administração Pública (GeRALL), que engloba vários projetos e soluções, sendo uma delas a Gestão de Recursos Financeiros em modo partilhado (GeRFIP). Esta solução é uma aplicação que inclui, entre outras coisas, uma plataforma computacional de suporte que permite o registo contabilístico dos processos orçamentais, quer administrativos quer financeiros, em conformidade com as regras do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP)²⁰ e abrange transversalmente a área orçamental, a financeira, a de gestão patrimonial, a de gestão de aquisições de bens e serviços e ainda a de vendas e distribuição. Percebe-se assim que o GeRFIP abrange duas áreas funcionais: a financeira e a logística²¹. Na GNR, a utilização efetiva deste projeto, realizou-se no dia 1 de janeiro de 2012.

2.5. Sistema Nacional de Compras Públicas

Continuando na lógica da partilha dos serviços comuns, foi definido, de acordo com o Decreto-Lei n.º 37/2007, o Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), que é um modelo organizativo que pretende tornar mais eficazes e eficientes as compras do Estado. O SNCP integra a Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), como sua entidade

¹⁷ Vide Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril.

¹⁸ Vide artigo n.º12 do Decreto-Lei n.º 203/2006, 27 de outubro.

¹⁹ Vide artigo n.º 2 do Decreto Regulamentar n.º 18/2007, 29 de março.

²⁰ De acordo com o artigo n.º12 do Decreto-Lei n.º 72-A/2010, é determinada a adoção obrigatória do POCP.

²¹ Vide Resolução do Conselho de Ministros n.º 83/2010, 4 de novembro.

gestora, as UMC, as entidades compradoras vinculadas e as entidades compradoras voluntárias.

De acordo com o Regulamento nº 330/2009, o SNCP é um modelo híbrido de gestão com um funcionamento em rede que se articula em níveis de relacionamento, e em que a ANCP relaciona-se diretamente com as UMC dos ministérios e as UMC relacionam-se com as entidades orgânicas dependentes do ministério.

Baseado no mesmo Regulamento, a SNCP, com o intuito de controlar a despesa pública, diminuindo custos de transação e agilizando o relacionamento entre fornecedores e entidades públicas, atribui à ANCP competências²² para celebrar Acordos Quadro em categorias de bens e serviços comuns nos diversos ministérios. As UMC, prestam apoio à ANCP no que diz respeito à execução da política de compras públicas, como podemos verifica na Figura nº 2, promovendo, também, a centralização dos procedimentos aquisitivos de bens e serviços, referentes aos Acordos Quadro celebrados pela ANCP. E ainda, celebram Acordos Quadro, a nível ministerial, para a aquisição de bens móveis e serviços que não estão abrangidos pelos Acordos centralizados pela ANCP.



Figura nº 2 - Fases de Formação dos Acordos Quadro

Fonte: *site* <http://www.sg.min-edu.pt/fotos/editor2/manualdoacordoquadro.pdf> (recuperado em 26/06/2012)

²² A ANCP possui, também, competências de gestão do Parque de Veículos do Estado (PVE).

2.6. Estrutura Logística na GNR antes e após Reestruturação

A Administração é a ciência militar que gere os meios humanos, materiais e financeiros da organização que são necessários ao potencial utilizado pela Tática. De entre as suas funções, os meios materiais são tratados por uma parte da Administração denominada Logística (GNR, 2005a). Neste sentido, a GNR define o conceito de Logística como sendo a “ciência da gestão (obtenção, fornecimento e manutenção) de recursos materiais tendo em vista desenvolver e manter no seu máximo potencial a capacidade operacional da Guarda através da execução das actividades logísticas” (2005a).

2.6.1 Estrutura Logística antes da Reestruturação

Desde 1993, até à enorme mudança estrutural da GNR em 2007, a Logística, estava presente na 4ª Repartição das cinco que faziam parte do Estado-Maior Geral ou Coordenador, a nível de planeamento. A nível de gestão/execução encontrava-se nas Chefias de Serviços e respetivos Órgãos de execução e ainda a nível, simplesmente, de execução nas Secções e Subsecções das unidades e Subunidades, respetivamente (GNR, 2005b).

À 4ª Repartição competia-lhe “o estudo, o planeamento, a coordenação e o controlo das atividades de apoio logístico, nomeadamente o reabastecimento, manutenção, evacuação e hospitalização, transporte e serviço” (art.º 51, Capítulo II, Título II, Decreto-Lei nº 231/93), competia ainda, segundo a NEP da GNR (2005b), a fixação de normas técnicas sobre a administração dos materiais, e em coordenação com as chefias definir a gestão do sistema de codificação e de catalogação de artigos e elaborar o Plano Anual de Necessidades (PAC).

Às Chefias, segundo a mesma NEP (2005b), competia coadjuvar e colaborar com as competências da 4ª Repartição, efetuar a gestão dos materiais, propor e realizar ações de formação para o seu pessoal manter-se atualizado e efetuar visitas e inspeções, quer às Unidades, quer às Subunidades. Já às Unidades e Subunidades competia-lhes as funções de administrar e gerir materiais, promover o seu aumento, o abate ou transferência, conferir todos os materiais e elaborar o plano anual de necessidades (GNR, 2005b).

O Comando Geral (CG) tinha ainda um Conselho Administrativo (CA) que era responsável pela sua administração financeira e logística, e responsável “pela obtenção e

processamento de bens e serviços, com observância das normas existentes para o efeito na Administração Pública” (art.º 57, Capítulo II, Título II, Decreto-Lei nº 231/93).

Observando o organograma (Figura nº 4 do Apêndice A) e com base nas competências da 4ª Repartição das Chefias e das Unidades e Subunidades, denota-se que o sistema logístico da antiga estrutura era por serviços e estava descentralizado estando, assim, de acordo com a característica da logística, descentralização e deslocalização que nos diz que, “a Guarda caracteriza-se pela dispersão e pela intensidade desigual do esforço nas várias áreas geográficas do Dispositivo, bem como pela inexistência de fluxos logísticos rígidos, o que leva à solução de se optar em muitas situações, pelo recurso aos mercados locais” (GNR, 2005b).

2.6.2 Estrutura Logística na Atualidade

Em 2007, a GNR sofre um grande impacto, uma grande mudança na sua estrutura, pois é criada a Lei nº 63/2007, a 6 de novembro, que aprova a nova orgânica da GNR. Das inúmeras alterações que a GNR sofreu, no que diz respeito ao comando, foram criados, além do Comando da Guarda e seus órgãos (de inspeção, conselho e apoio), três órgãos superiores de comando e direção (Figura nº 5 do Anexo A), nomeadamente o Comando Operacional, o Comando da Administração e Recursos Internos e o Comando de Doutrina e Informação (art.º 19, Capítulo I, Título II, Lei nº 63/2007).

Esta lei define a missão, as atribuições e as bases da organização interna da GNR, e no seu art.º 53º, diz-nos que “o número, as competências, a estrutura interna e o posto correspondente à chefia... dos serviços dos órgãos superiores de comando e direcção são definidos por decreto regulamentar”. Tendo por essa razão, sido criado o Decreto Regulamentar nº 19/2008 para dar execução ao artigo anteriormente referido (com entrada em vigor a 1 de janeiro de 2009, de acordo com o art.º 20º desse Decreto).

No que se refere ao CARI, este Decreto diz-nos que as suas funções são de assegurar “o comando e a direcção de toda actividade da Guarda nos domínios da administração dos recursos humanos, materiais e financeiros” (art.º 3, Capítulo I, Decreto Regulamentar nº 19/2008). Foram criadas cinco unidades nucleares (Direcções), estruturando assim o CARI, sendo elas a de Recursos Humanos, a de Recursos Financeiros, a de Recursos Logísticos, a de Infra-Estruturas e a de Saúde e Assistência na Doença, como ilustrado na Figura nº 3.

Ao nível das Unidades, as Secções Logísticas e os Conselhos Administrativos são extintos, surgindo as SRLF que assumem as suas competências. Estas SRLF têm relação direta com a DRL.

Para definir a estrutura das várias direções acima referidas, foi criado o Despacho nº 32021/2008 de 16 de dezembro que, passado aproximadamente um ano, foi retificado pelo Despacho nº 4501/2010 de 15 de março. Assim sendo, a DRL subdivide-se em três divisões: a Divisão de Planeamento e Reabastecimento (DPR), a Divisão de Manutenção e Transportes (DMT) e a Divisão de Aquisições (DA)²³, como demonstra a Figura nº 3.

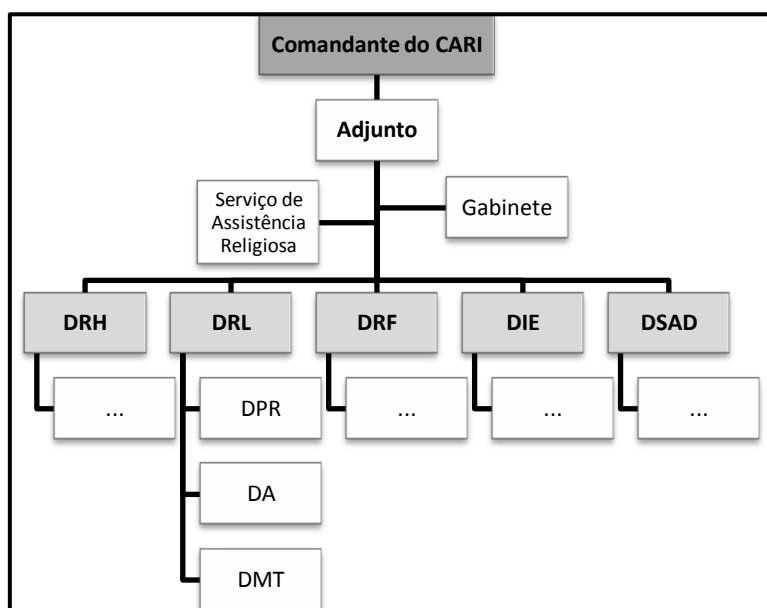


Figura nº 3 – Organograma do CARI/GNR

Fonte: Adaptação do Despacho 4501/2010.

Deste modo, as competências que foram atribuídas à DRL estão divididas pelas três divisões, ficando a DPR com as seguintes competências atribuídas:

- a) Elaborar o plano anual de necessidades logísticas.
- b) Realizar estudos e apresentar propostas, no âmbito das políticas de aquisição e de gestão de bens e serviços, em articulação com os demais serviços e as unidades da Guarda.
- c) Elaborar as condições técnicas para os cadernos de encargos referentes aos concursos públicos para aquisição de bens e de serviços.

²³ Vide art.º nº1 do Despacho nº 4501/2010, 15 de março.

- d) Promover o reabastecimento de fardamento, viaturas e respetivo material acessório, armamento e material técnico e demais equipamentos necessários à atividade da Guarda, em articulação com os serviços e as unidades da Guarda.
- e) Rececionar os bens adquiridos, verificando a sua adequabilidade aos parâmetros requeridos para o serviço da Guarda.
- f) Assegurar a supervisão das atividades de reabastecimento das unidades.
- g) Efetuar e manter atualizadas os dados estatísticos relativos à atividade logística desenvolvida pela Guarda.
- h) Colaborar na elaboração dos Quadros Orgânicos de Material (QOM)²⁴.

À DMT, foram atribuídas as competências que se seguem:

- a) Elaborar, difundir e supervisionar as normas técnicas relativas às atividades de manutenção e transportes.
- b) Supervisionar as atividades de transportes e manutenção das unidades.
- c) Assegurar e controlar a execução das operações de manutenção atribuídas e aferir os níveis de qualidade técnica dos materiais e equipamentos.
- d) Colaborar na elaboração dos Quadros Orgânicos de Viaturas (QOV).
- e) Elaborar, difundir e supervisionar as normas técnicas relativas à utilização dos transportes da Guarda²⁵.

Por último, a DA, ficou com as competências de:

- a) Promover e organizar, sob o aspeto administrativo e financeiro, os procedimentos para a aquisição de bens e serviços, privilegiando a centralização das compras em articulação com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna.
- b) Garantir os pagamentos contratualmente previstos nos termos da lei.
- c) Elaborar a proposta orçamental anual no âmbito das necessidades logísticas.
- d) Efetuar o controlo financeiro das existências em depósitos.
- e) Proceder ao aumento, à gestão e abate de materiais e equipamentos.
- f) Promover a alienação de materiais e equipamentos incapazes.
- g) Verificar a conformidade dos processos que devam ser submetidos a despacho ou fiscalização prévia de entidade exterior à Guarda²⁶.

²⁴ Vide art.º n.º 30 do Despacho n.º 4501/2010, 15 de março.

²⁵ Vide art.º n.º 31 do Despacho n.º 4501/2010, 15 de março.

²⁶ Vide art.º n.º 32 do Despacho n.º 4501/2010, 15 de março.

Visto isto, podemos concluir que a DRL, assumindo todas estas competências, incorporou as competências das antigas Chefias do Serviço de Finanças, Intendência e Material, Conselho Administrativo do CG e ainda, as da 4ª Repartição do Estado-Maior da GNR. Conclui-se, também, que a logística deixa de funcionar por serviços e passa a funcionar por funções.

2.7. As Compras na GNR

Com a enorme mudança que se verificou na logística após a reestruturação da GNR, e com o disposto no Decreto-Lei nº 37/2007 sobre o SNCP, foi imprescindível a elaboração de estudo sobre o novo conceito logístico da GNR. Neste estudo de 2010, concluiu-se que o modelo centralizador era aquele que respondia da melhor forma às necessidades da GNR.

Com base na Circular nº 18/DRL/2010, de 16 de dezembro, a DRL é a entidade coordenadora da Estratégia de Compras na GNR, que promove a centralização das compras de bens e serviços previstos nos Acordos Quadro e ainda daqueles que foram determinadas como transversais e estratégicas para a instituição.

Com o passar do tempo, notou-se que certas fragilidades no planeamento logístico não foram colmatadas. Com a experiência ganha ao longo deste tempo e a avaliação dos anteriores procedimentos aquisitivos, foi necessário criar circulares para otimizar as opções da contratação pública.

Com a criação da Circular nº 01/DRL/2012, o ciclo da despesa dos contratos centralizados, enunciados na Circular nº 15/DRL/2011 (ver Anexo B), passam a ser assegurados por conta do orçamento das SRLF, ficando também responsáveis pelo controlo da execução financeira e material desses contratos. Dos contratos referidos, são exceção as matérias-subsidiárias, as munições e os explosivos, o vestuário e os artigos pessoais, os produtos químicos e farmacêuticos, os prémios, as condecorações e ofertas, os seguros e a assistência técnica, que o seu ciclo de despesa realiza-se na DRL.

A Circular nº 03/DRL/2012 institui um modelo híbrido de gestão para a GNR. Este modelo baseia-se, num funcionamento em rede, em que a DRL (entidade gestora central), articula-se com as SRLF das unidades. Assim sendo, a nível da função compras, a DRL passa a ter como função a contratação dos bens e serviços enquanto, as SRLF passam a ter as funções de compras e pagamentos.

Portanto, a de aquisição de bens e serviços para a GNR, em 2013, desenrolar-se-á da seguinte forma:

- a) Os procedimentos aquisitivos de bens e serviços transversais às entidades do MAI (constantes nos Acordos Quadro em vigor) serão desenvolvidos pela ANCP e pela UMC do MAI, pois a GNR é uma entidade pública vinculada às condições contratuais acordadas entre a ANCP/UMC do MAI e os fornecedores.
- b) A contratação dos bens e serviços transversais e estratégicos para a GNR, será assegurada pela DRL²⁷, e as compras e pagamentos desses bens e serviços asseguradas pela SRLF.
- c) E a contratação, compra e pagamento de outros bens e serviços, que não se incluam nas alíneas anteriores, serão asseguradas pelas SRLF.

Devido às constantes alterações e evoluções, através do Decreto-Lei nº 117-A/2012, as atribuições do Instituto de Informática, da GeRAP e da ANCP, fundem-se e criam a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP). Portanto onde se leu ANCP, leia-se ESPAP, pois esta sucede à ANCP e arca com todas as suas atribuições.

²⁷ E ainda, é assegurada pela DRL a contratação, compra e pagamento dos bens de investimento previstos no Plano Anual de Investimento (PAI) para 2013.

Parte II

Trabalho de Campo

Capítulo 3

Metodologia e Procedimentos

3.1. Introdução

No Parte I do trabalho, o autor desenvolveu um capítulo teórico baseado em diversa literatura e legislação existente. Nesse capítulo define logística e mostra a importância de uma das suas funções, as compras e demonstra a articulação destas na GNR.

A Parte II tem como objetivo, através de investigação de campo, demonstrar a veracidade das hipóteses levantadas, atingindo os objetivos a que o autor se propôs para dar resposta à pergunta de partida.

Os seguintes capítulos apresentam os métodos, técnicas, procedimento e instrumentos utilizados na abordagem do problema, expõem uma análise e discussão dos resultados obtidos e ainda, apresentam umas conclusões sobre todo o trabalho e recomendações para futuros trabalhos.

3.2 Método de Abordagem ao Problema

Para definir os métodos de abordagem ao problema, o autor baseou-se no livro de Quivy e Campenhoudt (2008, p.186), escolhendo para a realização deste trabalho os seguintes métodos: a observação direta, o inquérito por questionário, a entrevista e a recolha de dados preexistentes.

A escolha destes métodos baseou-se em vários fatores:

1. A observação direta surge, de uma forma natural, aquando da visita do autor ao CARI, mais propriamente à DRL, despertando nesse momento o interesse do

autor para a temática em causa, levando assim à escolha de um tema baseado na logística.

2. Os inquéritos e as entrevistas foram escolhidos pois, para o autor, é a melhor forma de dar resposta aos objetivos do trabalho por permitir a obtenção direta de dados essenciais para a investigação.
3. Por fim, a recolha de dados preexistentes é utilizada neste trabalho para obter dados pontuais que servem de termo de comparação com dados obtidos pelos outros métodos.

3.3 Os Inquéritos por Questionário

Os inquéritos por questionário visam, “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem.” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p.188).

Foi criado um questionário²⁸ um pouco atípico, indo de encontro às necessidades do autor. É constituído por 13 perguntas que se dividem por três partes, em que a primeira retrata os dados sociodemográficos dos inquiridos, a segunda caracteriza os Recursos Humanos (RH) envolvidos nas SRLF e por fim a terceira caracteriza os procedimentos.

O questionário foi aplicado por administração direta aos inquiridos através do processo de amostragem simples.

A população alvo para este questionário são os Chefes das SRLF dos Comandos Territoriais (CT), da Unidade de Intervenção (UI), da Unidade de Serviço e Honras de Estado (USHE), da Unidade de Controlo Costeiro (UCC), da Escola da Guarda (EG), da Secretaria Geral do Comando Geral (SG-CG), da Unidade de Ação Fiscal (UAF), da Unidade Nacional de Transito (UNT) e da Unidade de Apoio Geral (UAG), perfazendo um total de 28 militares. O questionário foi enviado para os 28 militares da GNR em causa, ou seja, o questionário foi feito ao universo total.

Aquando do término do prazo para responderem ao questionário, obtiveram-se 19 respostas válidas, que representam 68% do universo total.

²⁸ Vide Apêndice B.

3.4. As Entrevistas

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p.191), “os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana... estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.”, e com isso testar as hipóteses do trabalho.

As entrevistas realizaram-se entre o dia 3 e o dia 20 de julho de 2012, a oito militares da GNR, cujos dados sociodemográficos dos entrevistados (E) são apresentados no Quadro nº 2.

Quadro nº 2 – Dados Sociodemográficos dos Entrevistados

Entrevistas					
	Posto	Arma/Serviço	Nome	Idade	Função
E1	Coronel	Administração	Alvarinho Manuel de Jesus Ferreira de Castro	51	Diretor da DRL
E2	Capitão	Administração	Isidro Dias Pinheiro	29	Chefe da DA
E3	Tenente	Administração	Nuno Miguel Sousa Teixeira	27	Chefe da Repartição de planeamento
E4	Major	Administração	António Manuel de Oliveira Bogas	45	Chefe da DGO
E5	Capitão	Infantaria	Joao Fernando Clara Da Fonseca	35	Adjunto do Gabinete do Comandante do CARI
E6	Tenente Coronel	Infantaria	Fernando António Amorim Vasconcelos Carvalho	48	Chefe da SRLF
E7	Major	Infantaria	Pedro Manuel Ventura Frota	42	Chefe da SRLF
E8	Alferes	Administração	Samuel Joaquim Fernandes De Castro	28	Chefe da SRLF

Para a realização deste tipo de pesquisa, o autor optou por elaborar entrevistas diretivas ou dirigidas²⁹. Em que o entrevistado, responde a um leque de perguntas, que fazem parte de um guião feito pelo entrevistador. Foi elaborado, apenas, um guião³⁰, para que o autor possa confrontar as respostas entre os vários entrevistados.

Para a escolha dos entrevistados constantes no Quadro nº 2, o autor teve como preferências três chefes das SRLF pois estão mais ligados com os problemas locais, três

²⁹ Também conhecidas por entrevistas formais ou estruturadas (Sarmiento, 2008, p.18).

³⁰ Vide Apêndice C.

oficiais da DRL porque lidam com a problemática da centralização de perto, o chefe da Divisão de Gestão do Orçamento (DGO) porque está ligado às compras na sua parte financeira e também o oficial do gabinete do comandante do CARI porque, apesar de não ter uma opinião técnica, tem uma opinião formada por lidar indiretamente com todo o processo.

A transcrição completa das entrevistas, não se encontram presentes em apêndices do trabalho, por motivos de limitação de página segundo a NEP da AM para a redação deste relatório científico. O limite de páginas para anexos e apêndices, é de um terço do número de páginas do texto do trabalho, o que perfaz um total máximo de 16 páginas.

3.5. Descrição dos Procedimentos de Análise e Recolha de Dados

Os inquéritos por questionário foram produzidos no *Microsoft Office Word*, e enviados diretamente para o correio eletrónico dos inquiridos. Estes tiveram um prazo para poderem responder, findo o qual já não foram aceites mais respostas.

As entrevistas foram gravadas para uma melhor transcrição das respostas dos entrevistados. Depois de transcritas, foram enviadas para os entrevistados, por correio eletrónico, para que eles dessem uma última aprovação.

Foram ainda recolhidos dados preexistentes, junto do chefe da Repartição Financeira da DA, o Alferes Gonçalves, sobre o preço de alguns bens e serviços importantes para servirem de base comparável na análise de preços.

Para proceder à análise das entrevistas, o autor criou para cada resposta um quadro comparativo de respostas seguido de um pequeno comentário. Já para os questionários, para cada resposta, foram calculadas percentagens de respostas, com o objetivo de verificar qual a opinião dos chefes das SRLF.

3.6. Materiais e Instrumentos Utilizados

Os materiais e instrumentos utilizados pelo autor facilitaram-no na realização de todo o trabalho, na pesquisa de campo e ainda, na análise dos resultados obtidos através dos questionários e entrevistas.

Aquando da criação dos questionários, o autor tentou utilizar vários programas encontrados na internet, mas devido à complexidade do questionário e por o modo *free* de

alguns programas, não deixar receber mais de 15 respostas, e de outros não deixar criar mais de 10 perguntas, o autor optou por criá-lo em *Microsoft Office Word*. Quando criado o questionário, foi enviado para as 28 entidades via correio eletrónico, e rececionado pelo mesmo meio, garantindo assim que cada entidade só respondia uma vez ao solicitado.

Quanto às entrevistas, o autor elaborou um guião e para gravar as respostas dadas pelos entrevistados utilizou um gravador de voz.

Aquando do tratamento de dados, o autor utilizou o *Microsoft Office Excel* para produzir gráficos e dados estatísticos.

Capítulo 4

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Introdução

Neste capítulo, o autor apresenta os resultados mais relevante, obtidos no decorrer de todo o trabalho de campo. Aquando da apresentação dos dados, o autor fará uma pequena análise e discussão dos resultados.

Os questionários serão apresentados em gráficos, em que, as percentagens neles constantes representam as respostas dadas pelos inquiridos. O autor irá analisar e discutir essas percentagens para dar respostas às perguntas do trabalho.

Uma das perguntas do questionário, traduz os valores de bens e serviços que serão comparados com dados recolhidos pelo autor, junto de um oficial da DRL.

Por fim, as entrevistas, serão apresentadas em quadros comparativos de resposta, onde o autor apresenta pergunta a pergunta, seguida dos aspetos mais importantes das respostas dadas pelos vários entrevistados. Entre as perguntas haverá uma análise e discussão sobre as respostas.

4.2 Os Inquéritos por Questionário (Apresentação, Análise e Discussão)

Este questionário teve como objetivo, recolher a opinião dos chefes das SRLF das Unidades, sobre a formação dos seus recursos humanos, em termos de legislação sobre as compras (nomeadamente CCP e plataformas informáticas), as aquisições de bens e serviços que devem ser centralizados e os que não devem ser. Pretendeu-se saber, também, para cada bem e serviços apresentado, onde deveria ser realizado o procedimento, a execução financeira, a execução material e o controlo e ainda alguns preços de bens e serviços já pagos na SRLF.

4.2.1 Dados Sociodemográficos dos Inquiridos

A primeira parte dos questionários é referente aos dados sociodemográficos dos inquiridos. Das 19 respostas obtidas, verificamos que 37% dos inquiridos têm o posto de Oficial Superior e o restante, está dividido em três partes iguais (21%) por Capitão, Subalterno e Sargento (Gráfico nº 1).

Note-se que, 68% das respostas foram dadas por militares do serviço de Administração e os restantes 32% por militares da arma de Infantaria (Gráfico nº 2). Ainda relativamente aos dados sociodemográficos dos inquiridos, pode-se verificar que a 74% dos inquiridos tem uma idade compreendida entre os 30 e os 49 anos (Gráfico nº 3).

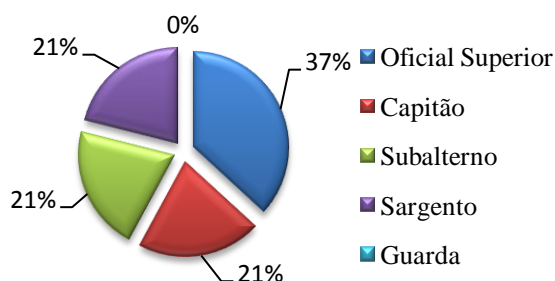


Gráfico nº 1 – Posto dos Inquiridos

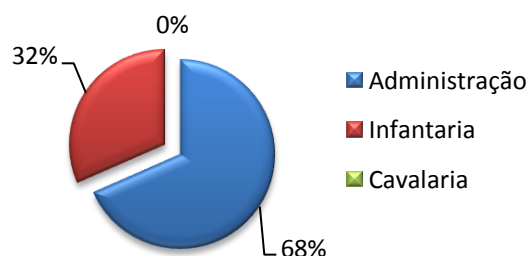


Gráfico nº 2 – Arma ou Serviço dos Inquiridos

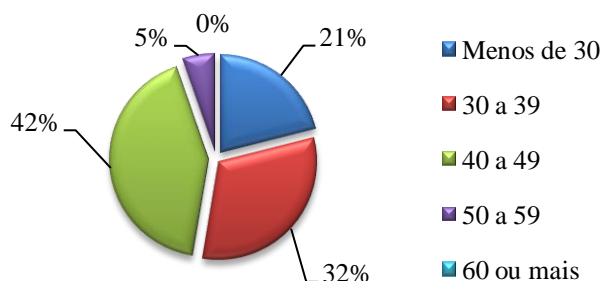


Gráfico nº 3 – Idades dos Inquiridos

4.2.2 Caracterização dos Recursos Humanos envolvidos na SRLF

Os RH de qualquer organização são um dos pontos-chave para que esta atinja os seus objetivos. É necessário que sejam em número suficiente, para que se cumpram as tarefas solicitadas da melhor forma.

O Gráfico nº 4 apresenta uma relação dos militares existentes nas SRLF, com o número de militares definidos organicamente para essa secção. Os valores negativos do gráfico representam a falta de militares na SRLF fase à orgânica, os valores positivos, representam o excesso de militares e os zeros indicam que os militares existentes não excedem nem estão faltam.

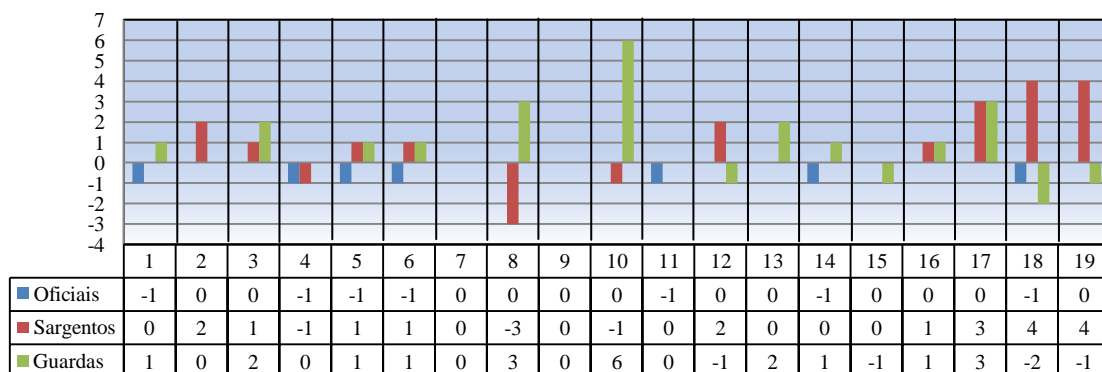


Gráfico nº 4 – Relação do Efetivo Existente com o Exposto no Quadro Orgânico

É de notar, ainda, que a classe de Oficiais tem menos 28% do que deveria ter, no entanto, os Sargentos e Guardas têm um excesso de 22% e 17% respetivamente, fase à orgânica (Gráfico n.º 5). Quando colocada a questão se número de militares existentes na SRLF a que pertence são suficientes para dar resposta ao trabalho pedido, na opinião de 63% dos inquiridos os militares não são suficientes (Gráfico nº 6).

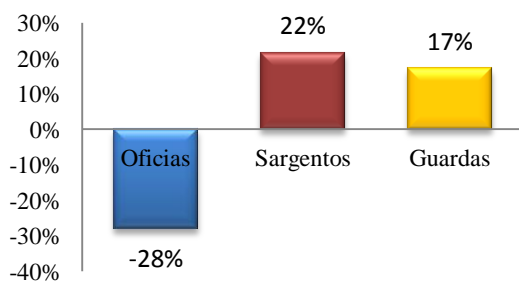


Gráfico nº 5 – Percentagens de Excesso e Falta de Militares

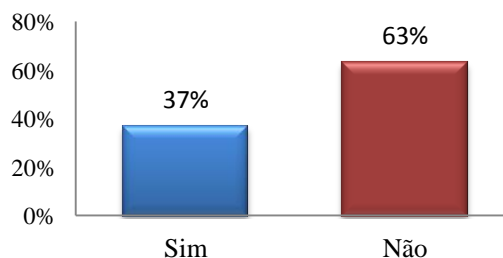


Gráfico nº 6 – O Número de Militares é Suficiente para dar Resposta ao Trabalho Pedido?

O efetivo é bastante importante mas, deve-se realçar, também, a sua qualidade. Ao colocar-se a questão se os militares diretamente relacionados com as compras dominam o Código de Contratos Públicos (CCP) e as plataformas informáticas, apurou-se que a maioria das Unidades (63%), tanto para o CCP como para as plataformas informáticas tem algum pessoal que domina, mas o restante não (Gráfico nº 7 e nº 8). Para o domínio do CCP ainda verifica-mos que existem Unidades (16%) que não têm qualquer militar que domine esta área, e 11% das Unidades dizem que não têm pessoal que domine as plataformas informáticas.

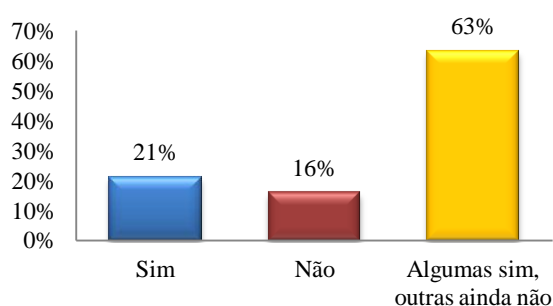


Gráfico nº 7 – Domínio do Código dos Contratos Públicos

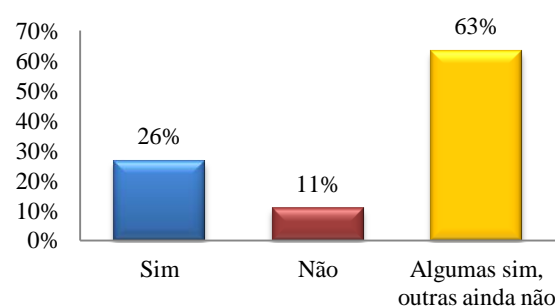


Gráfico nº 8 – Domínio das Plataformas Informáticas

O facto de existir falta de militares da classe de oficiais nas Unidades, conjugado com o excesso de militares da classe de sargentos e guardas e ainda com 63% das Unidades a dizer que os militares da sua SRLF não são suficientes para o trabalho pedido, evidencia a existência de uma má distribuição de efetivo (Gráfico nº 4) com o acréscimo da falta de formação que é dada aos militares em causa.

4.2.3 Caraterização dos Procedimentos

A terceira parte do questionário ostenta perguntas relacionadas com os procedimentos de compras. Sendo que, a primeira pergunta, teve como finalidade, apurar a opinião dos Chefes das SRLF sobre onde deveriam ser feitos os procedimentos de aquisição na SRLF ou na DRL. Após uma análise aos resultados obtidos (ver Apêndice D), o autor decidiu apresentar aqueles cuja percentagem fosse, para um dos lados, superior a

80%. Os resultados entre 50% e 80%, para o autor, não dão para tirar conclusões por a percentagem de resposta estar muito dividida.

Observando o Gráfico nº 14 e 15 do Apêndice D, note-se que, da lista de bens apresentados houve unanimidade de respostas em 5 bens. O procedimento desses bens, que são, os veículos rodoviários e embarcações, o armamento, munições e explosivos, os fardamentos, calçado e matérias-primas, os sobresselentes para reparação de armamento e equipamento e os livros de autos e de reclamações e subscritos, segundo a opinião dos chefes inquiridos das SRLF devem ser realizados na DRL.

Na opinião dos mesmos, existem 4 bens e serviços que devem ser realizados na SRLF (mas não por unanimidade), sendo eles as refeições confeccionadas para detidos, os bens móveis não duradouros e específicos, a reparação de pneus e alinhamento da direção e as pequenas obras de conservação e beneficiação das instalações.

A segunda pergunta colocada tinha por base uma listagem de bens e serviços, em que o inquirido, de acordo com a sua opinião, teria de escrever onde se devia efetuar o procedimento, a execução financeira, a execução material e o controlo desse bem ou serviço, na DRL ou SRLF. Depois de apurados os resultados (ver Apêndice E), o autor calculou as percentagens totais de resposta.

De acordo com o Gráfico nº 9, as opiniões refletem que deveriam ser feitos 73% dos procedimentos na DRL. Já a execução financeira na DRL seria um pouco menor, cerca de 64% (Gráfico nº 10). Também observamos que 52% da execução financeira (Gráfico nº 11) deveria ser feita pela DRL e esta, deveria proceder ao controlo (Gráfico nº 12) de 56% desses bens e serviços.

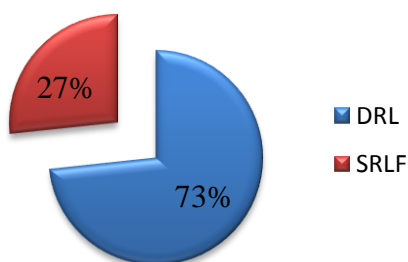


Gráfico nº 9 - Procedimentos

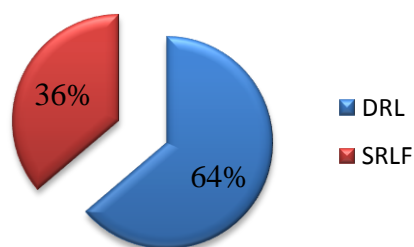


Gráfico nº 10 – Execução Financeira

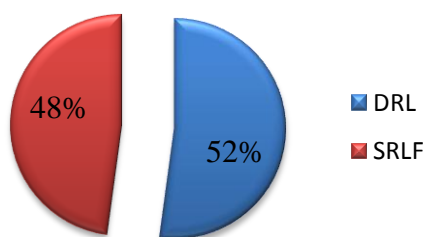


Gráfico nº 11 – Execução Material

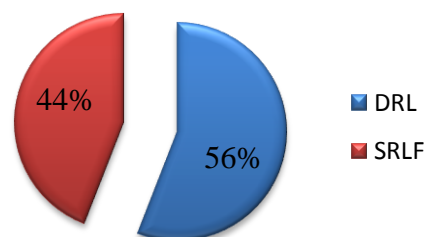


Gráfico nº 12 - Controlo

Através da opinião dos inquiridos, pode-se constatar uma tendência para a centralização nos procedimentos. No que diz respeito às outras três vertentes, verifica-se uma tendência mais descentralizadora tendo em conta que para os inquiridos, a maioria das aquisições dos bens e serviços apresentados devem ser feitas pela DRL (Gráfico nº 14 e 15 do Apêndice D).

Na pergunta seguinte do questionário, era pretendido que os inquiridos escrevessem o preço (sem IVA) que a sua Unidade já teve de pagar pelos bens e serviços apresentados no quadro que estava a seguir à pergunta. Algumas Unidades não puderam responder, pois por diversos motivos, não compravam esse bem ou serviço.

Os dados constantes no Quadro nº 3 apresentam, uma comparação entre os valores que os inquiridos forneceram (SRLF), e valores fornecidos por um oficial que está a desempenhar funções na DRL. Dos valores dos inquiridos, apresenta-se o valor mais baixo e o mais alto fornecido por eles, e a média de todos os valores recolhidos dos questionários para cada bem ou serviço.

Observando o Quadro nº 3, verifica-se que apesar de o preço máximo ser maior que o preço na DRL, a Ração de equídeos (10,20 €), as baterias (105,71 €) e o serviço de limpeza de instalações (4,91 €), têm uma média de preços mais baixa do que na DRL (11,07 € / 152,25 € / 5,08 € respetivamente). Ainda a salientar que a média de preços da palha (3,52 €), é mais alta do que o lote 1 (3,30 €) da DRL mas, consegue ser mais baixa que o lote 2 (3,58 €).

Os restantes bens e serviços mostram vantagens em ser adquiridos centralmente pela DRL.

Quadro nº 3 – Quadro Comparativo de Preços de Bens e Serviços entre a DRL e as SRLF

<i>Itens</i>	Unidades (SRLF)			Preços na DRL	
	Preço Mínimo	Preço Máximo	Média dos preços	Lote 1	Lote 2
Palha (fardos de 20kg)	3,16 €	4,00 €	3,52 €	3,30 €	3,58 €
Boquilhas para alcoolímetros (aparelho DRAGER 6810)	0,08 €	0,08 €	0,08 €	0,05 €	
Ração de canídeos (sacos de 20kg)	20,66 €	33,00 €	28,89 €	24,90 €	
Ração de equídeos (sacos de 30kg)	9,30 €	12,00 €	10,20 €	11,07 €	
Resmas de papel (A4, 80gr)	1,86 €	5,30 €	2,54 €	1,93 €	
Consumíveis de impressão (tinteiro preto HCP8765EE - HP)	8,99 €	17,04 €	12,39 €	9,60 €	
Material de economato – esferográfica azul ponta média (1mm)	0,04 €	0,13 €	0,05 €	0,03 €	
Material de economato – esferográfica azul de tungsténio	0,04 €	0,65 €	0,21 €	0,08 €	
Baterias - Tipo ácida, 12 volts, Bloco L5, 92Ah/20h, 790 A (EN), Dimensões 353*175*190 (comp*larg*alt)	75,00 €	153,01 €	105,71 €	152,25 €	
Pneus - 195/65/R/15/TL/91/T/Estrada	47,28 €	84,00 €	61,97 €	41,79 €	48,67 €
Limpeza de Instalações (à hora)	3,00 €	6,25 €	4,91 €	5,08 €	
Valores sem Iva					

A última pergunta colocada aos inquiridos, cingia-se às vantagens e desvantagens da centralização, em que eles, para cada *item* que o autor apresentava (não obstante que existem mais *itens* além dos apresentados), teria de assinalar se era uma vantagem ou desvantagem do sistema de centralização das compras.

Das respostas dadas surgiu o Gráfico nº 13. Houve unanimidade em duas frases, todos disseram que a uniformização dos procedimentos é uma vantagem da centralização, no entanto a possibilidade de rotura de *stocks* na unidade é uma desvantagem.

Podemos considerar como vantagens, na opinião dos inquiridos, o facto de o número de pessoas envolvidas no processo aquisitivo ser menor, o que leva, por lógica, a serem menores os custos de formação de pessoal e os custos com sistemas informáticos e ainda, o facto de haver uma normalização dos materiais e equipamentos do dispositivo.

Como desvantagens, consideram-se o relacionamento com os fornecedores, a possibilidade de pequenos fornecedores concorrerem aos lotes, e os custos com a distribuição dos bens e serviços pelas unidades.

Os restantes *itens*, por não atingirem percentagens satisfatórias (maiores que 80% para um dos lados), não possibilitou ao autor tirar qualquer ilação.

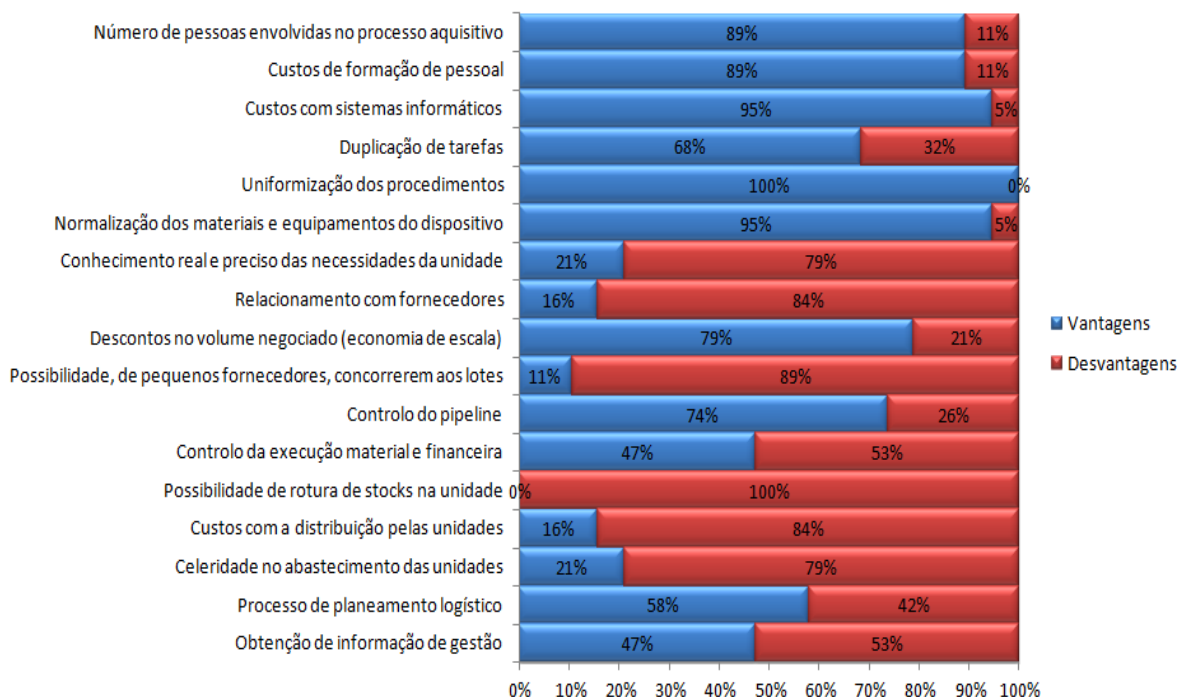


Gráfico nº 13 – Vantagens e Desvantagens da Centralização

4.2 As Entrevistas (Apresentação, Análise e Discussão)

Após elaborado o questionário, o autor chegou à conclusão que para extrair melhores ilações das informações obtidas, necessitava de realizar oito entrevistas. Os entrevistados já foram apresentados no Capítulo 3, assim como, a explicação da sua escolha.

De seguida, são apresentados vários quadros de resposta às perguntas (P), que comparam a opinião dos oito entrevistados, assim como uma análise e discussão dos resultados obtidos.

4.2.1 Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 1

Quadro nº 4 – Respostas à Pergunta 1

P1 - Relativamente à função compras da GNR, em que fases interferem as suas funções?	
E1	“Em todas as fases. Desde a definição das necessidades até à execução.”
E2	“Na escolha do tipo de procedimento aquisitivo nos termos do Código dos Contratos Públicos.”
E3	“No Planeamento.”
E4	“...fase de planeamento, orçamentando as necessidades e acomodar na proposta de orçamento ...Atribuímos o orçamento. Acompanhamento a nível da execução do PAC...”
E5	“Não tenho interferência.”
E6	“Na análise das necessidades, na definição dos procedimentos e cadernos de encargos, na análise orçamental necessária, na adjudicação, na receção dos bens e artigos e na supervisão do respeito pelo estipulado no caderno de encargos ou definição das características técnicas.”
E7	“...Nas tipologias de bens e serviços centralizados ...existe intervenção no levantamento das necessidades... na elaboração da nota encomenda dos bens, receção, conferência e pagamento, em suma, execução financeira e material do contrato e controlo das mesmas, exclui-se apenas a contratação. “ “ Nas restantes aquisições , a DRL apenas intervêm aquando da autorização da compra... tudo o resto desencadeado pela Unidade.”
E8	“...avalio a necessidade da compra... autorização, após o CMDT do CTLISBOA autorizar, para a compra ...no caso de ajuste direto. No caso de se realizar um procedimento por Concurso Público é realizada uma informação ao CMDT com a justificação da necessidade de aquisição do bem ou serviço...”

Para iniciar a entrevista, foi colocada uma pergunta onde aspira-se saber qual a ligação das funções dos entrevistados com a função compras.

Verifica-se que as entrevistas foram feitas a pessoas com funções diferentes, para se conseguir obter resultados não influenciados pelos cargos que ocupam ou pelo ambiente que as rodeia. Das entrevistas, surgem opiniões de quem está completamente ligado a todas as fases da função compras (E1), nomeadamente do diretor da DRL, opiniões do chefe da DA (E2) e do chefe da Repartição de Planeamento (E3), opiniões de quem está mais ligado em termos financeiros (E4), e opiniões de quem não interfere em nada (E5).

Dos entrevistados 6, 7 e 8, obtêm-se opiniões de oficiais que estão a desempenhar funções de chefe de uma SRLF, opiniões de quem está mais próximo das necessidades,

mais próximo da atividade operacional, de quem tem de ter uma visão mais micro mas mais específica.

4.2.2 Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 2

Quadro nº 5 – Respostas à Pergunta 2

P2 - Com a reestruturação da GNR houve necessidade de se fazer um estudo e elaborar um novo conceito logístico. Neste sentido, foi decidido centralizar na DRL a aquisição dos bens e serviços transversais e estratégicos para a GNR. Na sua opinião, o processo de centralização foi concretizado da melhor forma? Porquê?	
E1	“Tendo em atenção que estamos num processo novo, em que todos os atores teriam de se adaptar a esta realidade, atendendo até à própria dimensão da Guarda, o balanço que eu faço é positivo. Não obstante de ter havido alguns constrangimentos. Se foi concretizado da melhor forma, talvez não, mas o balanço final, posso considerar que é positivo. ”
E2	“ Inicialmente não , carecia de alguns ajustamentos, uma vez que não houve um planeamento estratégico sobre os bens ou serviços que deveriam ser centralizados, criando grandes constrangimentos às próprias unidades. Neste momento, estamos a percorrer um percurso com grande implementação de melhorias. ”
E3	“ Não. ”
E4	“No processo de centralização efetivamente está-se a fazer o levantamento das necessidades de uma forma mais coerente...” “Em termos da execução, tem havido algumas dificuldades por causa do GeRFIP... Mas acho que se está num bom caminho e que se conseguiu efetivamente esse processo de centralização... ”
E5	“A concretização do processo de centralização na DRL decorreu da forma possível... ” “... implicou muitas resistências e dificuldades inerentes a qualquer tipo de mudança. A agravar esta questão à que considerar que esta mudança coincidiu com a reestruturação da GNR e consequente criação da DRL, o que naturalmente traduziu-se num acréscimo de dificuldade...”
E6	“ Tem melhorado gradualmente pois há uma maior adequação do que se deve centralizar e definir como estratégico e transversal a par de uma comunicação efetiva, mais atempada e transparente do que se pretende fazer, do que foi atribuído e dos objetivos que se pretende atingir...”
E7	“ Não ” “...o primeiro argumento que advoga que o processo de centralização foi mal conduzido, está assente na falta de um fenómeno designado por <i>policy feedback ou past dependency</i> , ou seja, não podemos avançar com reformas ou mudança, sem ter em conta o que aconteceu no passado e o trilhaço que temos vindo a seguir até aqui.”

	<p>“O segundo argumento do fracasso a que se tem assistido nesta estratégia de centralização com pesados prejuízos essencialmente para as SRLF, advém de um fenómeno designado de <i>blame avoid</i> ou “<i>passa culpas</i>”. Para a comprovação desta tese bastará recordarmo-nos das clivagens dos grupos de pressão ou competição pró e contra a centralização (DRL e DRF respetivamente), despoletada no dia da apresentação do estudo sobre o novo conceito logístico da Guarda.”</p> <p>“...o processo foi mal conduzido.”</p>
E8	<p>“Sim. Não havia outra maneira de o fazer.”</p> <p>“A centralização de alguns bens e serviços na DRL, tirou algum peso de cima das Unidades, no que diz respeito ao tempo perdido na elaboração dos trâmites do procedimento...”</p>

Do antecedente, a GNR possuía um modelo descentralizado para a aquisição dos bens e serviços. Com a implementação da nova reestruturação, foi decidido alterar o modelo para centralizador e com esta pergunta tenta-se perceber se foi bem-sucedida essa alteração.

As opiniões dos entrevistados divergem, os entrevistados 3 e 7 referem que foi bem-sucedida, aliviando as Unidades e melhorando o levantamento das necessidades. Já o 1, 2 e 5, demonstram que inicialmente houve fases complicadas com constrangimentos mas que foi melhorando ao longo do tempo e, neste momento, pode-se dizer o “balanço é positivo”. No entanto, o entrevistado 1 afirma ainda, que o processo de centralização, talvez não tenha sido concretizado da melhor forma.

O entrevistado 4 toma uma posição neutra, pois refere que a alteração realizou-se “da forma possível”, salientando a ocorrência de pequenos constrangimentos iniciais mas que diz serem normais em qualquer tipo de mudança.

Por outro lado, o entrevistado 3 diz que não foi concretizado da melhor forma e o entrevistado 6 menciona dois argumentos que fundamentam a sua opinião, que “o processo foi mal conduzido”, logo nega o sucesso dessa alteração. Os argumentos que usa baseiam-se na falta de planeamento, não tendo em conta a experiência do passado (“*policy feedback* ou *past dependency*”), e nas ideias adversas que produzem constrangimentos (“*blame avoid* ou *passa culpas*”) para a inovação, para a alteração de algo que está bastante enraizado na instituição.

4.2.3 Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 3

Quadro nº 6 – Respostas à Pergunta 3

P3 - Com a elaboração da Circular n.º3/DRL/2012, que define o Plano Anual de Compras da Guarda para 2013, a GNR passa a adotar um modelo híbrido de gestão, em que a função de contratação compete à DRL e as funções de compras e pagamento são da responsabilidade das SRLF das Unidades. Na sua opinião este modelo será o mais indicado e permitirá responder oportuna e eficazmente às diversas situações, nomeadamente ao nível do controlo da execução financeira e material dos contratos?	
E1	<p>“Penso que este novo modelo, tem virtuosidades...”</p> <p>“...ao nível do controlo da execução financeira e material dos contratos, tudo vai depender. Nos contratos que forem realizados centralmente penso que deverá ser feito grande controlo e ao que pela sua natureza estão descentralizados, é claro que cabe perfeitamente às Unidades terem essa responsabilidade.”</p>
E2	<p>“Permite. Em termos da execução de controlo material e financeira, independentemente do modelo, isso é possível, desde que o empenhamento de ambas as partes seja um empenhamento colaborado ou participado e contínuo. Em termos de metodologia, poderá ter alguns constrangimentos este modelo, no que diz respeito ao cumprimento de prazos de pagamento...”</p> <p>“...a cada Unidade dá outro sentido de responsabilidade uma vez que têm o dever de fazer essa execução material e financeira bem como os pagamentos mas só o tempo é que trata frutos e nos dará resultados para ter outro ponto de vista ou fazer outra análise.”</p>
E3	<p>“Na minha opinião o problema não está nos modelos doutrinários a seguir... O mais importante para um modelo eficaz e que responda oportunamente às necessidades da Guarda ou qualquer organização, é o planeamento. Assim, o modelo a seguir deve assentar num planeamento atempado, rigoroso e baseado em critérios e indicadores bem definidos.”</p>
E4	<p>“A nível da execução financeira, não vejo que haja um melhor ou pior controlo, porque efetivamente nós atribuímos uma dotação para um procedimento, normalmente dá-mos à DRL e depois a DRL distribui pelas Unidades.”</p> <p>“Penso que haverá ganhos na execução material, se isto for eficaz, e o próprio GeRFIP o permitir.”</p>
E5	<p>“Na minha opinião, para garantir de forma oportuna e eficaz, a gestão deveria ser assegurada por uma única entidade.”</p>
E6	<p>“O Sistema é híbrido e as unidades também estão a fazer contratação o que está correto. No final do ano deverá fazer-se um balanço questionando-se as unidades sobre como decorreu o processo de aquisição e contratação e sugestões de alteração.”</p>
E7	<p>“...é mais equilibrado, prudente e realista.”</p> <p>“No entanto, a estrutura deverá ser ajustada, ou seja, se apenas temos a função contratação como é referido, só faz sentido existir a DA na sua plenitude atual. As restantes Divisões</p>

	necessitam de serem reduzidas, isto porque o seu <i>core business</i> , baseia-se na incorporação das Proposta de Aquisição de Bens (PAB) elaboradas pelas unidades em GeRFiP, com exceção de um reduzido número de procedimentos centralizados. “
E8	“ Sim , porque nos permite ter um maior controlo sobre os bens e sobre o pagamento destes.” “Facilita na gestão de compras, o que não aconteceu em 2011, porque no início de cada mês tínhamos de informar a DRL das nossas necessidades, o que nos tornava muito dependentes da DRL.”

Relativamente ao novo modelo que a GNR passa a utilizar em 2013, o modelo híbrido, foi questionado se este permitirá responder a situações de controlo da execução financeira e material, de uma forma oportuna e eficaz.

Os entrevistados, com exceção do 5, responderam que permitirá. Alegaram ainda, que é um modelo “mais equilibrado, prudente e realista”, que impõe um maior sentido de responsabilidade às Unidades, facilitando a “gestão das compras”. É um modelo com “virtuosidades” e que o melhor, ou o pior controlo da execução financeira, dependerá do empenhamento da DRL e SRLF, em termos de colaboração e participação contínua. Não contrariando o anteriormente dito, o entrevistado 6, acrescenta que deverá ocorrer um reajuste na estrutura da DRL, libertando mais militares para as Unidades. O entrevistado 3 refere que qualquer modelo tem é que ter um bom planeamento, e assim será eficaz respondendo oportunamente a qualquer situação.

O 5 diz que a gestão deveria ser assegurada por uma única entidade, mostrando com esta resposta, uma visão centralizadora.

Neste momento, as respostas não passam de opiniões, fundamentadas nas ideias de cada entrevistado, será necessário, após a implementação deste modelo, verificar se realmente vai de encontro ao que os entrevistados disseram.

4.2.4 Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 4

Quadro nº 7 – Respostas à Pergunta 4

P4 - Tendo em conta que o número de militares a trabalhar na DRL é aproximadamente 65% (informação atualizada em 11-04-2012) do fixado no quadro orgânico de referência (Despacho do GCG N.º 70 /11-OG), considera que este constrangimento tem condicionado a estabilização e o sucesso do modelo centralizador?	
E1	“Sim e de que maneira.”

	<p>“...esta falta de pessoal tem criado constrangimentos e condicionado a estabilização da própria DRL, faltando aqui algumas peças chave para podermos dar resposta a tudo.”</p> <p>“O que está em causa não é o processo da centralização ou descentralização mas sim do próprio funcionamento da DRL.”</p>
E2	<p>“O quadro orgânico são números, e interessa-nos, a nós, não olhar para os números ou para a percentagem dos 65%, mas sim para o trabalho desenvolvido e aquele que se visa desenvolver.”</p> <p>“Alguém definiu o quadro orgânico, o que é certo, é que neste momento estamos a 65%, e também é certo que houve alturas que já cá estiveram mais e fazia-se menos, e que já cá estiveram menos e fazia-se mais.”</p>
E3	<p>“Obviamente que a falta de efetivo condiciona a estabilização e o sucesso de modelo centralizador, bem como, de qualquer outro modelo.”</p> <p>“Não se pode esquecer da grande reestruturação que sofreu a área da logística. Pois se antes da reestruturação a sua base estava assente numa lógica de serviços, e após a reestruturação a GNR adotou uma lógica de funções.”</p>
E4	<p>“Não.”</p> <p>“A DRL deve ser os órgãos aqui no CARI que está mais completo a nível orgânico, nomeadamente a nível de oficiais e sargentos. E não me parece que fosse por falta de militares a trabalhar na DRL que as coisas não estão mais avançadas do que o que deviam estar, nomeadamente, do processo logística já devia estar a funcionar a nível GerFIP e que iria, se calhar, ajudar realmente a fazer a execução material dos contratos.”</p> <p>“Posso dizer que o mapa de pessoal neste momento... está previsto diminuir, no final deste ano... o que quer dizer que os quadros orgânicos de referência deviam acompanhar essa diminuição, e não estão acompanhá-los.”</p>
E5	<p>“Não pertencendo à DRL pelo que não me pronuncio.”</p>
E6	<p>“Um grande constrangimento tem sido a questão monetária pois afasta os melhores das tarefas administrativas, financeiras e logísticas pois chega a ser um contrassenso ter que se ter os bons nestas áreas devido às exigências procedimentais e ganhar-se menos por isso.”</p>
E7	<p>“O QO da GNR são cerca de 32.000 militares, o quadro de pessoal aprovado para a GNR em 2013 são cerca de 25.000 militares o que significa que a GNR está a 78%, do seu QO, logo é uma dificuldade transversal a toda a Guarda e com maior impacto nas Unidades onde os problemas são reais e falhar significa por exemplo que a Unidade fique proibida de abastecer durante um fim-de-semana.”</p> <p>“...este QO foi concebido para um modelo centralizador na sua plenitude, esperamos que a retração que se verificou para o modelo híbrido também se verifique no QO.”</p>
E8	<p>“...o quadro orgânico foi criado para ter uma referência...”</p> <p>“Agora era o momento para refletir e atualizar esse quadro.”</p> <p>“Muitas das vezes o problema não é o número de militares, mas sim a sua qualificação e empenho no exercício das suas funções. ...acho que o número de militares é suficiente, para o modelo definido pela DRL, mas é claro que quanto mais mão-de-obra houver, melhor.”</p>

A pergunta 4 reporta-se aos Recursos Humanos da DRL, em que importa saber se a falta de militares na DRL, relativamente ao quadro orgânico (ver anexo C), condicionou a estabilização e o sucesso do modelo centralizador.

O entrevistado 3 diz que condiciona, independentemente do modelo e o entrevistado 1 estende, ainda, este condicionamento ao próprio funcionamento da DRL. Estendendo mais um pouco, o entrevistado 7, diz que é um problema transversal a toda a GNR. No entanto, o entrevistado 4 diz que não condicionou afirmando que a DRL é a Direção que está mais completa em termos orgânicos, e o entrevistado 8 acha que o “número de militares é suficiente”.

No geral, os entrevistados asseveram que não é a falta de militares que condiciona o sucesso, mas sim o empenhamento e a qualidade destes. Referem ainda, que o quadro orgânico é uma referência, que foi criado para um modelo centralizador, carecendo de profundas alterações.

4.2.5 Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 5

Quadro nº 8 – Respostas à Pergunta 5

P5 - Quais as vantagens que encontra no modelo centralizador em relação ao descentralizador? E quais as principais vantagens que subsistem para manter alguma descentralização?	
E1	“Não há modelos puros de centralização ou descentralização, a Guarda tem de viver sempre com o modelo híbrido. Tudo vai depender daquilo que nós vemos que temos vantagens em centralizar, as grandes aquisições, todas aquelas que são transversais à Guarda porque podemos conseguir economias de escala . Agora o que poderá haver é a uma situação em que seja específica de uma determinada região, de um determinado Comando, aí se calhar centralizar aqui, na DRL, essa aquisição não fará sentido.”
E2	“Como vantagens da <u>Centralização</u> temos o levantamento de necessidades transversais à GNR, a adoção de um único procedimento de aquisição , com redução significativa de trabalho e custos nas diversas Unidades e maior economia de escala . “Já como vantagens da <u>Descentralização</u> considera-se a rapidez na resolução de situações pontuais de reparações, urgentes e inadiáveis.”
E3	“As vantagens que o modelo <u>Centralizador</u> ... são economias de escala , redução de custos administrativos , uniformização ao nível dos bens e serviços , com um bom planeamento permite um maior controlo e contenção de custos , permite ainda uma otimização dos recursos humanos .”

	<p>“É importante manter alguma <u>Descentralização</u>, porque os órgãos logísticos e financeiros das Unidades efetuam um planeamento e controlo de primeiro escalão, coordenando a sua atividade com o órgão técnico que o superintende (CARI).”</p>
E4	<p>“Como Vantagens da <u>Centralização</u>, há uma gestão material dos processos muito mais eficaz, as economias de escala, mas com várias reticências, na teoria sim mas na prática pode verificar-se para alguns bens e serviços que não se obtém economias de escala.”</p> <p>“Como vantagens da <u>Descentralização</u>, os técnicos não vão todos para o CARI e não descoram as Unidades, as economias de escala que, as vezes, se conseguem e a eficácia do fornecimento...”</p>
E5	<p>“De facto o modelo <u>Centralizador</u> permite um maior controlo na execução do contrato, permitindo também acesso à informação em tempo real funcionando como peça fundamental no processo de tomada de decisão. O modelo centralizador permite ainda que os processos sejam desenvolvidos por técnicos com a formação habilitada em matérias de elevada complexidade e sensibilidade.”</p> <p>“Contudo, o modelo <u>Descentralizador</u> permite uma maior rapidez e agilidade na medida em que os processos são locais, e logo de menor dimensão.”</p>
E6	<p>“A <u>Centralização</u> traz em alguns casos ganhos de poupança, segurança jurídica e melhoria das garantias contratuais, especialização dos recursos humanos e libertação de alguns recursos humanos nas unidades mas em contrapartida a <u>Descentralização</u> também traz resposta mais flexível e específica às necessidades de cada um, definição das prioridades em conformidade com as missões das unidades e objetivos estratégicos das mesmas.”</p>
E7	<p>“Em teoria as <u>vantagens</u> são, economia de escala, efeito de experiência, cumprimento dos preceitos legais e diminuição do número de indivíduos alocados a uma tarefa.”</p> <p>“Na prática as <u>desvantagens</u> são, aumento da despesa devido à desresponsabilização dos gastos que existe aquando da agregação das necessidades, potenciação do desrespeito pelas obrigatoriedades legais com a derrapagem dos prazos e consequente fracionamento de despesas...”</p>
E8	<p>“...ao <u>Centralizar</u> a aquisição de certos bens e serviços, libertou a Unidade para realizar outro tipo de tarefas.”</p> <p>“Uma das vantagens da <u>Descentralização</u> é a autonomia das Unidades e a rapidez do procedimento.”</p> <p>“Uma outra vantagem é o procedimento ser menos complicado, pois é realizado a nível da Unidade, e não a nível Nacional.”</p>

Relativamente à pergunta 5, foi questionado quais seriam as vantagens do modelo centralizador e quais aquelas que, ainda, subsistiriam no modelo descentralizador.

Das respostas dadas pelos entrevistados, a vantagem da centralização com maior presença é a obtenção de economia de escala. Para alguns, esta vantagem, é vista de igual

forma para a descentralização, por existirem bens que só geram poupanças comprados localmente.

Muitas mais vantagens foram elencadas, como, a elaboração de um “único procedimento de aquisição”, a “redução de custos administrativos”, “a uniformização de bens e serviços”, a “melhoria das garantias contratuais”, o “maior controlo da execução”, “a segurança jurídica”, a “diminuição de efetivo”, entre outros.

Por outro lado, a descentralização também trás vantagens das quais, foram referidas pelos entrevistados, a “rapidez na resolução de situações pontuais”, a permanência de técnicos nas Unidades, a “eficácia no fornecimento”, a “resposta mais flexível específica”, a “definição de prioridades”, o aumento do respeito “pelas obrigatoriedades legais”, e a menor complicação do procedimento.

4.2.6 Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 6

Quadro nº 9 – Respostas à Pergunta 6

P6 - Como considera que tem sido a articulação entre a DRL e a DRF ao nível dos processos aquisitivos?	
E1	<p>“Houve um momento, em que houve a sua convulsão. Esta dinâmica de se criar um modelo híbrido com um pendor mais para centralizar o máximo possível, ...talvez houvesse aqui alguma falta de transmissão destas ideias, destes conceitos. Se calhar, também, presos um bocadinho ao modelo que vinha do antecedente, que era totalmente descentralizado, pode ter criado alguma fricção...”</p> <p>“Não se pode dizer que, neste momento, haja uma diferença de visão nesta área, havendo uma boa articulação entre a DRL e DRF.”</p>
E2	<p>“A articulação passa essencialmente pela atribuição de cabimento, bem como pelo acerto dos valores aquando da adjudicação. Esta articulação é extremamente favorável e positiva, com boas relações de trabalho, extremamente profissionais e de colaboração entre as duas direções.”</p>
E3	<p>As alterações introduzidas pela reestruturação obrigaram a uma maior interação e interligação entre DRL e DRF. Foi necessário um período de adaptação ao novo modelo mas penso que atualmente tem existido uma boa articulação e cada vez mais há um alinhamento entre o planeamento logístico e planeamento financeiro.</p>
E4	<p>“Tem sido total, esta articulação tem sido uma coordenação total desde que chegou a equipa atual.” “Tem havido uma articulação entre a parte orçamental e financeira com a parte logística.”</p>
E5	<p>“Tem-se conseguido ao longo do tempo evoluir no conceito aquisitivo, o que desde logo reflete uma positiva articulação entre as duas Direções em causa.”</p>
E6	<p>“Irá melhorar à medida que vão sendo afinadas as escolhas do que deverão ser os serviços</p>

	estratégicos e transversais à Guarda...”
E7	<p>“...não podemos esquecer que a competência para articular as duas Direções é do Exmo. Comandante do CARI que poderá, se assim o entender, potenciar esta articulação.”</p> <p>“Assim, em vez de emitir juízos de valor sobre a relação das Direções prefiro debruçar-me sobre os factos e <i>outcome</i>, e aí inequivocamente existem problemas.”</p>
E8	“Penso que tem sido boa , uma vez que a DRL solicita à DRF cabimento para a realização dos procedimentos. Temos acompanhado o processo de cabimentação através do correio eletrónico.”

Quando se aborda a temática compras, está-se a abordar também uma interação com os fornecedores, que após o fornecimento dos bens ou serviços esperam pelo seu pagamento. Para que esse pagamento ocorra da melhor forma, tem de existir uma boa articulação entre a DRF e a DRL. Com esta pergunta pretende-se saber se essa articulação é boa ou não.

Os entrevistados com a exceção do 6 e do 7, afirmam que a articulação entre as duas direções é boa, acrescentando ainda, que existem “boas relações de trabalho”, uma “coordenação total”, com um “alinhamento entre o planeamento logístico e o planeamento financeiro”. Não obstante de que houve momentos de alguma “convulsão”, devido à “falta de transmissão de ideias”, devido à forma completamente descentralizada do modelo anterior à reestruturação, mas que neste momento, julgam estar completamente ultrapassados.

O entrevistado 6 não afirma que existe uma boa relação, diz que irá melhorar com tempo. Não indo contra o que o resto afirmou, o entrevistado 7 reconhece que a articulação pode ser mais ou menos potenciada, pelo Exmo. Comandante do CARI.

4.2.7 Apresentação, Análise e Discussão do Conteúdo da Pergunta 7

Quadro nº 10 – Respostas à Pergunta 7

P7 - Na sua opinião, qual o modelo que a GNR deveria adotar definitivamente (centralizador, descentralizador ou híbrido)?	
E1	“ Híbrido . Para onde vai pender, depende do bens e serviço se é transversal, estratégico, ou específico ...Mas para a Guarda, será sempre o modelo híbrido por causa da sua dimensão, pela sua dispersão, pela especificidade...”
E2	“Não há dúvidas que passa por um sistema híbrido , sendo que terá de definir cada vez mais, como aconteceu este ano, com antecedência aquilo que se vai fazer centralizadamente para quem

	está a nível descentralizado tomar as suas iniciativas e planear e adotar o adotar o procedimento de aquisição mais adequado face à lei.”
E3	Na minha opinião é fundamental encontrar um equilíbrio sustentável entre os diversos modelos, neste sentido talvez o modelo que híbrido será talvez o caminho.
E4	“ Híbrido . Aquilo que é transversal e que é possível criar economias de escala devia ser centralizado e aquilo que, mesmo que seja transversal, mas não crie economias de escalas deve ser descentralizado.” “...haverá sempre compras que terão de ser feitas de forma descentralizada.”
E5	“ Híbrido , não centralizando tudo mas aquilo que for efetivamente vantajoso. O que for centralizado deverá sê-lo na totalidade (incluindo execução do contrato).”
E6	“ Híbrido com muita participação das unidades e respeito pelos orçamentos previamente estabelecidos.”
E7	“Antes de mais, importa salientar que todos os sistemas elencados em epígrafe têm as suas virtudes e as suas lacunas... ” “...não podemos é andar ao sabor dos ventos, sem um rumo e uma estratégia bem definida...” “Não podemos esquecer que qualquer mudança organizacional afeta de forma indelével, o capital humano...” “...para mim, é impossível dizer qual o sistema ideal para implementar, pelos motivos anteriormente descritos. Mas estou plenamente convicto que fazendo uso do extraordinário capital humano existente na Instituição, através de uma estratégia colaborativa entre a DRL, DRF e SRLF, liderada pelo Exmo. Comandante do CARI, se consegue uma decisão sub-ótima para todos os atores envolvidos, sendo encontrado o ponto de equilíbrio nos <i>trade-offs</i> , por forma a potenciar a prossecução do interesse da Guarda, fim último de todos os sistemas de apoio à atividade operacional.”
E8	“...o híbrido , como está a realizar-se neste momento.” “É modelo mais adequado e vantajoso para a Guarda, desde que se estabeleça entre o 2º e 3º trimestre de cada ano, aos bens e serviços a adquirir para o ano seguinte.”

Para concluir a entrevista, é feita uma pergunta num modo conclusivo, em que o entrevistador pergunta qual o modelo que a GNR deveria adotar definitivamente.

Sete das oito respostas foram unânimes, ao demonstrarem que o modelo deveria ser híbrido. Tendo alguns entrevistados dito mesmo que é o único modelo que a GNR pode adotar devido à sua dimensão, dispersão e especificidade. Dizendo ainda, que este modelo híbrido deverá pender para a centralização quando através disso se conseguir economias de escala, ganhos e vantagens. O que não criar o anteriormente dito deverá ser descentralizado. Deve-se encontrar um “equilíbrio sustentável” entre o modelo centralizador e o descentralizador.

O entrevistado 7 não toma partido de nenhum modelo, referindo que todos têm “as suas virtudes e as suas lacunas”, mas alerta que tem de se escolher um modelo definitivamente e não “andar ao sabor dos ventos”, acreditando que será possível caso haja uma estratégia colaborativa entre a DRL, DRF e SRLF, liderada pelo Exmo. Comandante do CARI.

De facto, a GNR está presente ao longo de todo país, com Unidades muito específicas, Unidades com necessidades diferentes e seria de todo inconcebível adotar um modelo completamente centralizador ou completamente descentralizador.

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

5.1 Introdução

O intuito deste trabalho científico era apurar qual o método mais eficaz e eficiente no processo de compras da GNR.

Ao longo dos capítulos anteriores, o autor procurou demonstrar o conceito de logística e a sua importância, a função compras e a sua ligação com a Administração Pública e a GNR. Procurou ainda, apurar a opinião de chefes das SRLF das Unidades e ainda de alguns oficiais ligados à função compras, através de inquéritos por questionários e de entrevistas, para obter resposta às perguntas derivadas e confirmar as hipóteses formuladas.

Neste capítulo, o autor abordará as conclusões deste trabalho e tentará responder e comprovar o que foi dito no parágrafo anterior. Deixa também, umas pequenas recomendações, do que correu bem e mal, das limitações impostas e do que poderá ser falado nos próximos trabalhos deste género.

5.2 Conclusões

A logística é de facto uma área importantíssima para as organizações, e a GNR não é exceção. Num mundo concorrencial, em que as organizações lutam para se destacarem, para conquistar maior número de clientes, para crescerem no mercado, para obterem lucros, é de extrema importância que estas tenham estratégias para obterem vantagens competitivas. Uma das formas é através da estratégia das compras, em que as organizações tentam obter produtos necessários para a sua atividade ao mais baixo custo. A GNR no aspeto concorrencial não tem de se preocupar, mas essa estratégia de compras deve ser, de igual forma, estudada e planeada pois com isso pode-se poupar bastante dinheiro, o qual poderá ser aplicado para outros fins.

Verificamos através do Capítulo 2, que a GNR sofreu uma enorme reestruturação, e que a função logística foi uma das mais modificadas. Deixa de ser uma logística por serviços, e passa a ser uma logística por funções, pois a DRL englobou várias competências que outrora estavam repartidas.

Percebe-se que a GNR sofria de falta de doutrina logística. Isto, acumulado com a reestruturação, implicou a realização estudos e uma tomada de decisão sobre como funcionaria a logística. Decide-se criar um modelo centralizador para as compras, o qual serve de base para a realização deste trabalho.

Através dos resultados obtidos no Capítulo 4, o autor pode constatar que foi tomada uma decisão errada, aquando da decisão de centralizar todos os bens e serviços transversais e estratégicos para a GNR. Errada porque é inconcebível alterar todo um sistema, da noite para o dia, pode-se mesmo dizer que foi um pensamento muito ambicioso querer centralizar tudo de uma só vez. Foram alterados os procedimentos, mas não se alteraram os RH, ou seja, a DRL passa a ter mais procedimentos para realizar com as mesmas pessoas, o que tornou o processo de centralização um fiasco no princípio. Também as relações de trabalho no CARI, inicialmente, não eram as melhores, devido a ideias controversas sobre a temática falada no parágrafo acima, não deixando que o processo corre-se da melhor forma.

Realça-se, ainda, a falta de formação do efetivo, em matérias que surgiram muito recentemente como o CCP e a aplicação informática GeRFIP. Esta falta de formação faz com que o procedimento não ocorra da melhor forma, faz com que surjam mais erros e isto, levou também a que o modelo centralizador não resultasse.

Em suma, houve uma falta de planeamento muito grande, não tiveram em conta experiências passadas, não efetuaram as mudanças de Recursos Humanos necessárias, não forneceram formação para os mesmos atempadamente, tudo isto levou a que o processo de centralização tenha sido mal conduzido inicialmente.

Após estes momentos de convulsão, houve necessidade de reagir e encontrar um melhor rumo. Foi percorrido um longo percurso, onde foram criadas várias circulares e, neste momento, ficou decidido que, para 2013, a GNR adotaria um modelo híbrido, em que a DRL efetua a contratação dos bens e serviços, e as SRLF executam as compras e os pagamentos.

O Capítulo 4 do presente relatório ajudou o autor a encontrar respostas para as perguntas formuladas e assim possibilitar a validação, ou não, das hipóteses anteriormente criadas.

H1 - O modelo de centralização das compras da GNR é eficaz.

A primeira hipótese apresenta-se **parcialmente validada**, após a análise e discussão da pergunta 4, da terceira parte dos questionários e através das respostas à pergunta 2 das entrevistas.

O modelo centralizador pode-se considerar eficaz quanto atinge os objetivos, o que não se verifica na totalidade pois este modelo possui algumas desvantagens, como a possibilidade da rotura de *stocks*. Caso ocorra esta rotura, o objetivo do modelo é posto em causa. Outra desvantagem baseia-se na celeridade no abastecimento das Unidades que, ao ocorrer com atrasos, pode pôr em causa a atividade operacional da GNR.

Este modelo não se adaptou das melhores formas à estrutura da GNR, produzindo inúmeras falhas e erros, mas neste momento, após revistos os conceitos e introduzidas alterações, no que toca às partes centralizadas, estão-se a atingir aos poucos os objetivos pretendidos.

H2 - Têm-se registado ganhos em termos da eficiência do modelo centralizador.

Relativamente à hipótese 2, é **totalmente validada** pelas respostas às perguntas da segunda parte do questionário, as respostas da pergunta 3 da terceira parte do mesmo questionário e ainda, pelas respostas às perguntas 4, 5 e 6 das entrevistas.

Os procedimentos ao serem feitos pela DRL estão a trazer vantagens a nível de custos, através das economias de escala (mas não para todos os bens e serviços), procede-se à elaboração de um único procedimento, tornando o processo mais célere, havendo assim um maior controlo financeiro, evitando gastos desnecessários e trás benefícios a nível de cumprimento dos preceitos legais. As boas relações entre a DRL e a DRF, o bom ambiente de trabalho e o profissionalismo existente fazem com que os RH destas duas direções se empenhem ao máximo e que os resultados obtidos sejam melhores.

Contudo, mais ganhos em termos de eficiência podiam ser registados, caso o efetivo, com funções administrativas, tivessem mais formação em termos de CCP e aplicações informáticas, menor seria o número de erros cometidos e dúvidas existentes, o processo decorreria de uma mais rápida e sem falhas. Verifica-se ainda que o efetivo com essas funções, relativamente ao quadro orgânico, está muito deficitado, o que leva a terem uma subcarga de tarefas e subsequentemente demora na realização dos mesmos. É necessário realizar um estudo e alterar os quadros do efetivo, de acordo com as necessidades das Unidades e DRL e ainda alterar as suas atribuições e competências.

H3 - Existem compras que, mesmo sendo transversais a toda a GNR, não podem ser feitas centralmente.

Esta última hipótese foi **totalmente validada**, através das respostas às perguntas 1, 2 e 3 da terceira parte dos questionários e ainda através das respostas à pergunta 5 das entrevistas.

A organização GNR é enorme e com bastantes especificidades, já se verificou que efetuando compras centralizadas obtém-se ganhos mas, também se verificou, que não se conseguem obter esses ganhos em todos os bens e serviços. O procedimento das baterias é exemplo que comprova o dito, pois é um bem transversal e através dos resultados obtidos, pode-se afirmar que haveria ganhos em que o procedimento fosse feito de uma forma descentralizada. Pelas opiniões dos Chefes das SRLF, existem várias aquisições de bens e serviços que devem ser realizadas nas suas secções. Constatase ainda que, para alguns bens e serviços, mesmo estando o seu procedimento a realizar-se na DRL, a execução financeira, a execução material e o controlo devem ser realizados nas SRLF.

Ao descentralizar-se consegue-se, por vezes, economias de escala, consegue-se uma maior eficácia no fornecimento, uma agilização do procedimento e maior rapidez na resolução de situações pontuais.

Em suma, e em resposta à pergunta de partida³¹ conclui-se que a GNR não pode simplesmente retirar ideias dos organismos públicos e aplica-los em si, porque estes em nada se assemelham com a instituição. O modelo centralizador, na sua plenitude, não se tem demonstrado adequado para a instituição pois a GNR é uma organização com uma grande dimensão, dispersa por mais de 90% do país, e com muitas especificidades, como por exemplo bens para o Grupo de Intervenção Proteção e Socorro (GIPS), ou bens para a fiscalização de viaturas através da Unidade Nacional de Trânsito (UNT).

A GNR não pode adotar, então, na sua plenitude, nem o modelo centralizado nem o descentralizado, só poderá optar pelo modelo híbrido. Este modelo deverá centralizar, gradualmente, tudo que assim traga benefícios para a GNR e deixando o resto descentralizado.

Esta conclusão vai contra aquela feita pelo Aspirante José João Garcia de Carvalho (2009, p.39) no seu relatório científico do TIA, onde mencionava a pura centralização como processo benéfico para a GNR. Percebesse que tenha chegado a essa conclusão pois, em 2009, era o ano da reestruturação e nessa altura a centralização era vista como o

³¹ Baseada nas respostas às perguntas 3 e 7 das entrevistas.

modelo ideal. O autor é contra pois como já anteriormente foi referido, a GNR não pode adotar nenhum dos dois modelos na sua plenitude, mas sim terá de fazer uma mistura entre os dois (adotando um modelo híbrido).

5.3 Limitações

Na elaboração deste trabalho verificou-se que as percentagens de páginas mínimas e máximas, das partes do trabalho, eram muito próxima, proporcionando pouco margem de manobra. O limite de páginas para anexos e apêndices era reduzido, impossibilitando que o autor colocasse em apêndice a transcrição completa das entrevistas realizadas.

Relativamente às semanas exclusivas para a realização do presente relatório, são suficientes, mas para o 17º TPO dos cursos da GNR, essas semanas, não foram na melhor altura (de 28 de maio a 3 de agosto), pois findo esse tempo, teriam de entregar de imediato o trabalho, não proporcionando hipótese de futuras revisões e consequentes correções³².

É ainda de ressaltar as constantes mudanças da legislação, que ocorrem sobre a temática logística e suas envolventes. Estas mudanças fazem com que este relatório fique, rapidamente, desatualizado em termos legislativos mas, no momento da sua realização, foi utilizada a legislação que estava em vigor.

5.4 Recomendações

Para futuros trabalhos deste género, recomenda-se que haja um melhor planeamento quanto à altura de realização do mesmo.

O autor propõe ainda que futuras investigações, possam basear-se no tema aqui apresentado e abordarem o sucesso, ou não, deste recente modelo híbrido adotado pela GNR para 2013. Fala-se também de uma nova reestruturação, o que implicará mudanças em todas as estruturas, o que implicará um estudo e um planeamento sobre o funcionamento do processo de compras nessa nova estrutura.

³² O que não aconteceu com outros cursos, em que as semanas exclusivas foram no início de 2012.

Bibliografia

Metodologia Científica

- Academia Militar (2011). *NEP/AM 520 Trabalho de Investigação Aplicada – Normas para a redacção do relatório científico final*. Lisboa: Academia Militar.
- American Psychological Association (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. 6ª Edição. Washington, DC: American Psychological Association.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edição. Lisboa: Gradiva Editora.
- Ceia, C. (2006). *Normas para apresentação de Trabalhos Científicos*. 6ª Edição. Lisboa: Presença.
- Barañano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Editor RH.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Livros

- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D. (2000). *Compras Princípios e Administração*. São Paulo: Atlas.
- Ballou, R. (1993). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.
- Carvalho, J. (1966). *Logística*. Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, J. (2004a). *A lógica da logística*. Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, J. (2004b). *Logística*. Lisboa: Sílabo.
- Heskett, J., Glaskowsky, N., Ivie, R. (1973). *Business Logistics*. 2ª Edição. U.S.: The Ronald Press Company.

- Jomini, A. (2009). *Compêndio da Arte da Guerra*. Lisboa: Sílabo.
- Kobayashi, S. (2000). *Renovação da logística: Como definir as estratégias de distribuição física global*. São Paulo: Atlas.
- Machado, J. (2003). *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. 8ª Edição. Lisboa: Livros Horizonte.
- Magee, J. (1968). *Industrial Logistics: Analysis and Management of Physical Supply and Distributions Systems*. Madison: McGraw-Hill.
- Maquiavel, N. (2002). *Escritos Políticos - A Arte da Guerra*. São Paulo: Martin Claret.
- Moura, B. (2006). *Logística. Conceitos e Tendências*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- NATO (1997). *NATO Logistics Handbook*. (3ª Edição). Brussels: Nato.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Razzolini, E. (2006). *Logística: Evolução na Administração – Desempenho e Flexibilidade*. Curitiba: Juruá Editora.
- Tixier, D., Colin, J., Mathe, H. (1983). *A Logística na Empresa*. Porto: Rés-Editora.

Legislação

- Decreto Regulamentar nº18/2007 (2007). Diário da República, 1ª Série, de 29 de março, nº63, p. 1848-1850.
- Decreto-Lei nº 105/2007 (2007). Diário da República, 1ª Série, de 3 de abril, nº 66, p.2115-2134.
- Decreto-Lei nº 117-A/2012 (2012). Diário da República, 1ª Série, de 14 de junho, nº 114, p.2998-(3)-2998-(9).
- Decreto-Lei nº 231/93 (1993). Diário da República, 1ª Série - A, de 26 de junho, nº 148, p.3493-3503.
- Decreto-Lei nº203/2006 (2006). Diário da República, 1ª Série, de 27 de outubro, nº 208, p.7441-7446.
- Decreto-Lei nº37/2007 (2007). Diário da República, 1ª Série, de 14 de agosto, nº 156, p.5277-5285.
- Despacho nº 32021/2008 (2008). Diário da República, 2ª Série, de 16 de dezembro, nº 242, p.50241-50248.

Despacho nº 4501/2010 (2010). Diário da República, 2ª Série, de 15 de março, nº 51, p.11975-11983.

Lei nº 4/2004 (2004). Diário da República, 1ª Série – A, de 15 de janeiro, nº 12, p.311-317.

Lei nº 63/2007 (2007). Diário da República, 1ª Série, de 6 de novembro, nº 213, p.8043-8051.

Regulamento nº 330/2009 (2009). Diário da República, 2ª Série, de 30 de julho, nº 146, p.30478-30486.

Resolução de Conselho de Ministros nº124/2005 (2005). Diário da República, 1ª Série - B, de 4 de agosto, nº 149, p.4502-4504.

Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2006 (2006). Diário da República, 1ª Série - B, de 21 de abril, nº 79, p.2834-2866.

Resolução do Conselho de Ministros nº83/2010 (2010). Diário da República, 1ª Série, de 4 de novembro, nº 214, p.4966-4967.

Internet

Definição de *Logistics*. Recuperado em 9 de janeiro, 2012, disponível em <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>.

Definição de *Procurement*. Recuperado em 6 de junho, 2012, disponível em <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>.

Fases de formação dos Acordos Quadro. Recuperado em 26 de junho, 2012, disponível em <http://www.sg.min-edu.pt>.

Estrutura Geral Atual da GNR. Recuperado em 1 de junho, 2012, disponível em <http://www.operacional.pt>.

Outros Documentos

Guarda Nacional Republicana (2005a). *NEP/GNR 4.1.01 Princípios da Doutrina Logística na Guarda*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana (2005b). *NEP/GNR 4.1.02 Competências de Órgãos Logísticos na Guarda*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana (2010). *Circular nº 18/DRL/2010 Estratégia de Compras da Guarda*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

- Guarda Nacional Republicana (2012a). *Circular nº 01/DRL/2012 Controlo da Execução Financeira e Material dos Contratos Centralizados*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Guarda Nacional Republicana (2012b). *Circular nº 03/DRL/2012 Plano Anual de Compras da GNR para 2013*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Guarda Nacional Republicana (2011). *Circular nº 15/DRL/2011 Desenvolvimento da Estratégia de Compras da Guarda para 2012*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Carvalho, J. (2009). *Análise Crítica do Processo de Compras na GNR*, Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

Apêndices

Apêndice A – Organograma da Antiga Estrutura da GNR

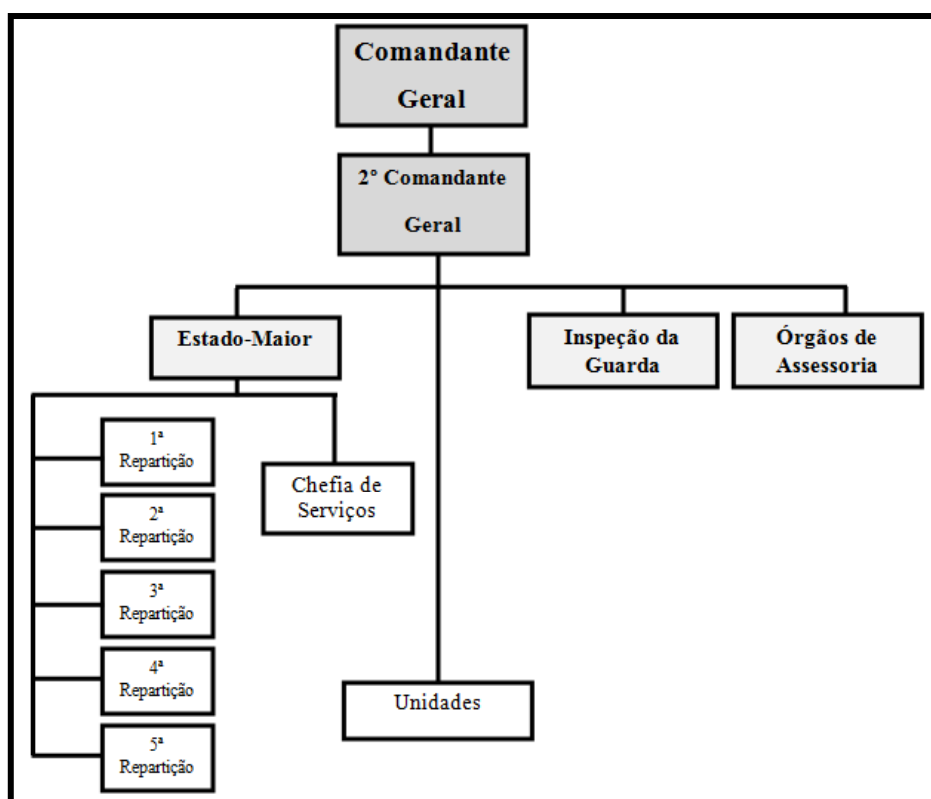


Figura nº 4 – Organograma da Antiga Estrutura da GNR

Fonte: Adaptação do Decreto-Lei n.º 231/93.

Apêndice B – Guião dos Inquéritos por Questionário

1ª Parte – Dados Sociodemográficos dos Inquiridos

1. Indique a categoria/classe a que pertence.

Oficial Superior	
Capitão	
Subalterno	
Sargento	
Guarda	

2. Indique a Unidade a que pertence.

3. Qual é a sua Arma ou Serviço?

Administração	
Infantaria	
Cavalaria	

4. Indique a sua idade.

Menos de 30 anos	
30 a 39	
40 a 49	
49 a 59	
60 ou mais	

2ª Parte – Caracterização dos Recursos Humanos envolvidos na SRLF

1. Qual é o número de militares, determinadas pelo quadro orgânico, para a SRLF a que pertence?

Oficiais	
Sargentos	
Guardas	

2. Qual é o número de militares existentes na SRLF a que pertence?

Oficiais	
Sargentos	
Guardas	

3. O número de militares existentes na SRLF a que pertence são suficientes para dar resposta ao trabalho pedido?

Sim	
Não	

4. Os militares que trabalham com os procedimentos aquisitivos dominam o Código de Contratos Públicos?

Sim	
Não	
Algumas estão, outras ainda não	

5. Esses militares estão atualizadas relativamente às plataformas informáticas com que têm de trabalhar?

Sim	
Não	
Algumas estão, outras ainda não	

3ª Parte – Caraterização dos procedimentos

1. Dos procedimentos listados abaixo quais os que devem ser realizados pela DRL e quais os que devem ser realizados pelas SRLF. (assinale com um X a sua resposta)

Bens	DRL	SRLF
Combustíveis e lubrificantes		
Veículos rodoviários e embarcações		
Armamento, munições e explosivos		
Equipamento: informático, básico, médico hoteleiro, de transmissões, de trânsito patrulhamento, intervenção e ordem pública e cópia e impressão		
Material: siderotécnico, gráfico, de consumo clínico e de investigação criminal		
Mobiliário		
Equídeos e canídeos		
Produtos farmacêuticos		
Fardamentos, calçado e matérias-primas		
Sobressalentes para reparação de armamento e equipamento		
Sobressalentes para reparação de transportes (Peças)		
Consumíveis de trânsito e de investigação criminal		
Rações de para equídeos e canídeos		
Cartas Militares e mapas rodoviários		
Papel, economato e consumíveis de impressão		
Estandartes, bandeiras e condecorações		
Livros de autos e de reclamações, sobrescritos.		
Produtos de higiene de limpeza		
Géneros para confeccionar alimentação e para as salas de convívio		

Refeições confeccionadas para detidos		
Bens móveis não duradouros e específicos		
Material de educação, cultura e recreio		
Bens de capital		
Serviços	DRL	SRLF
Manutenção de meios marítimos, de armamento e equipamentos		
Manutenção de aplicações informáticas, sistemas de armazenamento de dados e servidores		
Caraterização de viatura e embarcações		
Aluguer de aeronaves		
Cópia e impressão		
Formadores, psicólogos e médicos		
Seguros de acidentes pessoais		
Empreitadas		
Impressão de publicações		
Expedição de correspondência		
Telecomunicações		
Serviços de higiene e limpeza		
Reparação de pneus e alinhamento da direção		
Aluguer de viaturas para situações operacionais		
Reboques		
Pessoal de limpeza contratado ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)		
Manutenção e assistência técnica a bens patrimoniais		
Viagens e alojamento em território nacional		
Pequenas obras de conservação e beneficiação das instalações		

2. De acordo com seguinte listagem de procedimentos, onde devem ser realizados o procedimento, a execução e o controlo dos bens. (consoante a sua opinião escreva em cada quadricula DRL ou SRLF)

Bens	Procedimento	Execução		Controlo
		Financeira	Material	
Combustíveis e lubrificantes				
Veículos rodoviários e embarcações				
Armamento, munições e explosivos				
Equipamento: informático, básico, médico hoteleiro, de transmissões, de trânsito patrulhamento, intervenção e ordem pública e cópia e impressão				
Material: siderotécnico, gráfico, de consumo clínico e de investigação criminal				
Mobiliário				
Equídeos e canídeos				
Produtos farmacêuticos				
Fardamentos, calçado e matérias-primas				
Sobressalentes para reparação de armamento e equipamento				

Sobressalentes para reparação de transportes (Peças)				
Consumíveis de trânsito e de investigação criminal				
Rações de para equídeos e canídeos				
Cartas Militares e mapas rodoviários				
Papel, economato e consumíveis de impressão				
Estandartes, bandeiras e condecorações				
Livros de autos e de reclamações, sobrescritos				
Produtos de higiene de limpeza				
Géneros para confeccionar alimentação e para as salas de convívio				
Refeições confeccionadas para detidos				
Bens móveis não duradouros e específicos				
Material de educação, cultura e recreio				
Bens de capital				
Serviços	Procedimento	Execução		Controlo
		Financeira	Material	
Manutenção de meios marítimos, de armamento e equipamentos				
Manutenção de aplicações informáticas, sistemas de armazenamento de dados e servidores				
Caraterização de viatura e embarcações				
Aluguer de aeronaves				
Cópia e impressão				
Formadores, psicólogos e médicos				
Seguros de acidentes pessoais				
Empreitadas				
Impressão de publicações				
Expedição de correspondência				
Telecomunicações				
Serviços de higiene e limpeza				
Reparação de pneus e alinhamento da direção				
Aluguer de viaturas para situações operacionais				
Reboques				
Pessoal de limpeza contratado ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)				
Manutenção e assistência técnica a bens patrimoniais				
Viagens e alojamento em território nacional				
Pequenas obras de conservação e beneficiação das instalações				

3. Para ter uma base comparável dos produtos pretende-se que, no quadro seguinte, coloque o valor do custo unitário do bem/serviço já pago pela SRLF.

Bens e Serviços	Preço Unitário
Palha (fardos de 20kg)	
Boquilhas para alcoóímetros (aparelho DRAGER 6810)	
Ração de canídeos (sacos de 20kg)	
Ração de equídeos (sacos de 30kg)	
Resmas de papel (A4, 80gr)	
Consumíveis de impressão (tinteiro preto HCP8765EE - HP)	
Material de economato – esferográfica azul ponta média (1mm)	
Material de economato – esferográfica azul de tungsténio	
Baterias - Tipo ácida, 12 volts, Bloco L5, 92Ah/20h, 790 A(EN), Dimensões 353*175*190 (comp*larg*alt)	
Pneus - 195/65/R/15/TL/91/T/Estrada	
Limpeza de Instalações (à hora)	

Valores com IVA

4. Em relação aos itens enumerados no quadro seguinte, indique se há vantagens ou desvantagens em utilizar um sistema de centralização de compras. (assinale com um X a sua resposta)

	Centralização	
	Vantagens	Desvantagens
Número de pessoas envolvidas no processo aquisitivo		
Custos de formação de pessoal		
Custos com sistemas informáticos		
Duplicação de tarefas		
Uniformização dos procedimentos		
Normalização dos materiais e equipamentos do dispositivo		
Conhecimento real e preciso das necessidades da unidade		
Relacionamento com fornecedores		
Descontos no volume negociado (economia de escala)		
Possibilidade, de pequenos fornecedores, concorrerem aos lotes		
Controlo do <i>pipeline</i>		
Controlo da execução material e financeira do contrato		
Possibilidade de rotura de stocks na unidade		
Custos com a distribuição pelas unidades		
Celeridade no abastecimento das unidades		
Processo de planeamento logístico		
Obtenção de informação de gestão		

Apêndice C – Guião das Entrevistas

Dados sociodemográficos

Nome:

Idade:

Género:

Posto:

Arma/Serviço:

Função que desempenha:

Perguntas:

- 1- Relativamente à função compras da GNR, em que fase interferem as suas funções?
- 2- Com a reestruturação da GNR houve necessidade de se fazer um estudo e elaborar um novo conceito logístico. Neste sentido, foi decidido centralizar na DRL a aquisição dos bens e serviços transversais e estratégicos para a GNR. Na sua opinião, o processo de centralização foi concretizado da melhor forma? Porquê?
- 3- Com a elaboração da Circular nº3/DRL/2012, que define o Plano Anual de Compras da Guarda para 2013, a GNR passa a adotar um modelo híbrido de gestão, em que a função de contratação compete à DRL e as funções de compras e pagamento são da responsabilidade das SRLF das Unidades. Na sua opinião este modelo será o mais indicado e permitirá responder oportuna e eficazmente às diversas situações, nomeadamente ao nível do controlo da execução financeira e material dos contratos?
- 4- Tendo em conta que o número de militares a trabalhar na DRL é aproximadamente 65% (informação atualizada em 11-04-2012) do fixado no quadro orgânico de referência (Despacho do GCG Nº 20-B/10-OG), considera que este constrangimento tem condicionado a estabilização e o sucesso do modelo centralizador?

- 5- Quais as vantagens que encontra no modelo centralizador em relação ao descentralizador? E quais as principais vantagens que subsistem para manter alguma descentralização?
- 6- Como considera que tem sido a articulação entre a DRL e a DRF ao nível dos processos aquisitivos?
- 7- Na sua opinião, qual o modelo que a GNR deveria adotar definitivamente (centralizador, descentralizador ou híbrido)?

Apêndice D – Resposta à Pergunta 1 da 3ª Parte dos Questionários

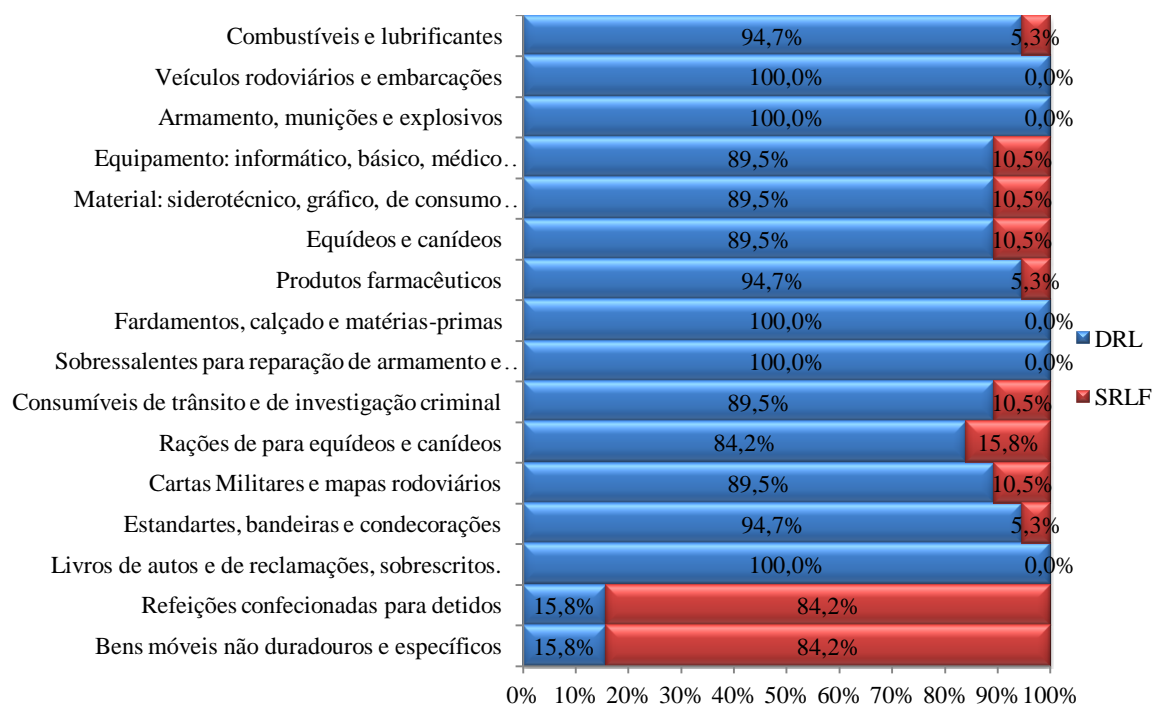


Gráfico nº 14 – Bens a Centralizar e Descentralizar

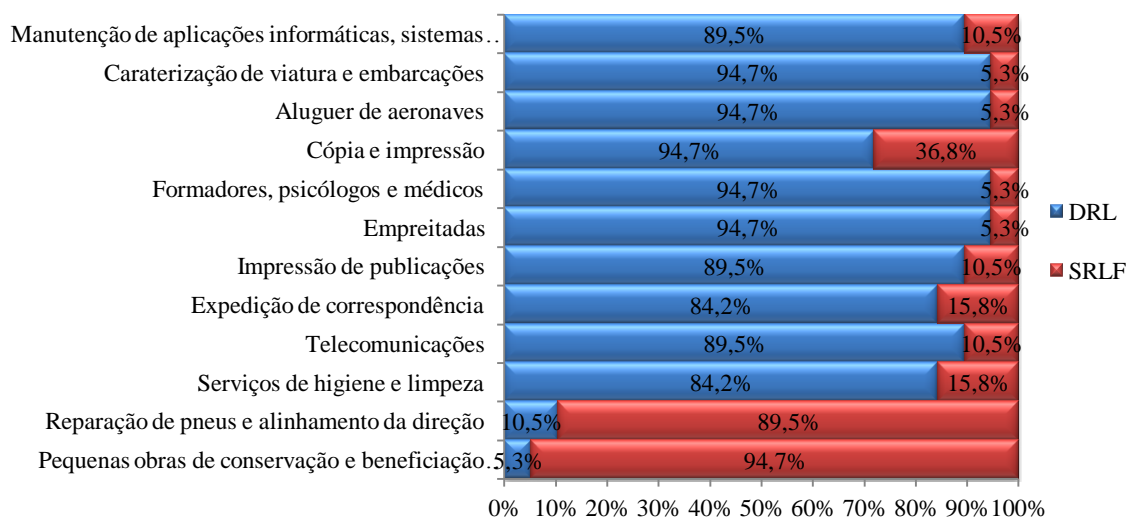


Gráfico nº 15 – Serviços a Centralizar e Descentralizar

Apêndice E – Resposta à Pergunta 2 da 3ª Parte dos Questionários

Quadro nº 11 – Percentagens das Respostas à Pergunta 2 da 3ª Parte dos Questionários

Bens	Procedimento		Execução				Controlo	
			Financeira		Material			
	DRL	SRLF	DRL	SRLF	DRL	SRLF	DRL	SRLF
Combustíveis e lubrificantes	100%	0%	58%	42%	42%	58%	58%	42%
Veículos rodoviários e embarcações	100%	0%	95%	5%	79%	21%	79%	21%
Armamento, munições e explosivos	100%	0%	95%	5%	79%	21%	79%	21%
Equipamento: informático, básico, médico hoteleiro, de transmissões, de trânsito patrulhamento, intervenção e ordem pública e cópia e impressão	89%	11%	84%	16%	68%	32%	63%	37%
Material: siderotécnico, gráfico, de consumo clínico e de investigação criminal	100%	0%	89%	11%	63%	37%	58%	42%
Mobiliário	84%	16%	79%	21%	58%	42%	58%	42%
Equídeos e canídeos	95%	5%	79%	21%	53%	47%	58%	42%
Produtos farmacêuticos	89%	11%	74%	26%	58%	42%	68%	32%
Fardamentos, calçado e matérias-primas	100%	0%	89%	11%	74%	26%	79%	21%
Sobressalentes para reparação de armamento e equipamento	95%	5%	95%	5%	84%	16%	84%	16%
Sobressalentes para reparação de transportes (Peças)	32%	68%	32%	68%	21%	79%	26%	74%
Consumíveis de trânsito e de investigação criminal	89%	11%	74%	26%	58%	42%	63%	37%
Rações de para equídeos e canídeos	89%	11%	63%	37%	42%	58%	58%	42%
Cartas Militares e mapas rodoviários	89%	11%	89%	11%	68%	32%	74%	26%
Papel, economato e consumíveis de impressão	53%	47%	37%	63%	26%	74%	32%	68%
Estandartes, bandeiras e condecorações	95%	5%	79%	21%	68%	32%	74%	26%
Livros de autos e de reclamações, sobrescritos.	100%	0%	84%	16%	63%	37%	68%	32%
Produtos de higiene de limpeza	42%	58%	47%	53%	32%	68%	21%	79%
Géneros para confeccionar alimentação e para as salas de convívio	16%	84%	11%	89%	11%	89%	21%	79%
Refeições confeccionadas para detidos	16%	84%	11%	89%	11%	89%	21%	79%
Bens móveis não duradouros e específicos	5%	95%	5%	95%	5%	95%	11%	89%
Material de educação, cultura e recreio	42%	58%	42%	58%	37%	63%	42%	58%
Bens de capital	79%	21%	68%	32%	58%	42%	68%	32%
Serviços								
Manutenção de meios marítimos, de armamento e equipamentos	84%	16%	74%	26%	68%	32%	74%	26%
Manutenção de aplicações informáticas, sistemas de armazenamento de dados e servidores	95%	5%	89%	11%	79%	21%	79%	21%
Caraterização de viatura e embarcações	100%	0%	95%	5%	79%	21%	79%	21%

Aluguer de aeronaves	95%	5%	89%	11%	84%	16%	79%	21%
Cópia e impressão	58%	42%	37%	63%	26%	74%	32%	68%
Formadores, psicólogos e médicos	89%	11%	84%	16%	74%	26%	74%	26%
Seguros de acidentes pessoais	74%	26%	74%	26%	68%	32%	68%	32%
Empreitadas	95%	5%	84%	16%	74%	26%	84%	16%
Impressão de publicações	89%	11%	89%	11%	79%	21%	84%	16%
Expedição de correspondência	79%	21%	53%	47%	42%	58%	42%	58%
Telecomunicações	89%	11%	68%	32%	58%	42%	53%	47%
Serviços de higiene e limpeza	84%	16%	58%	42%	37%	63%	37%	63%
Reparação de pneus e alinhamento da direção	21%	79%	16%	84%	11%	89%	21%	79%
Aluguer de viaturas para situações operacionais	79%	21%	74%	26%	68%	32%	74%	26%
Reboques	53%	47%	42%	58%	32%	68%	32%	68%
Pessoal de limpeza contratado ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)	32%	68%	26%	74%	21%	79%	21%	79%
Manutenção e assistência técnica a bens patrimoniais	79%	21%	74%	26%	68%	32%	68%	32%
Viagens e alojamento em território nacional	74%	26%	63%	37%	53%	47%	63%	37%
Pequenas obras de conservação e beneficiação das instalações	11%	89%	11%	89%	11%	89%	21%	79%

Anexos

Anexo A – Organograma da Estrutura Atual da GNR

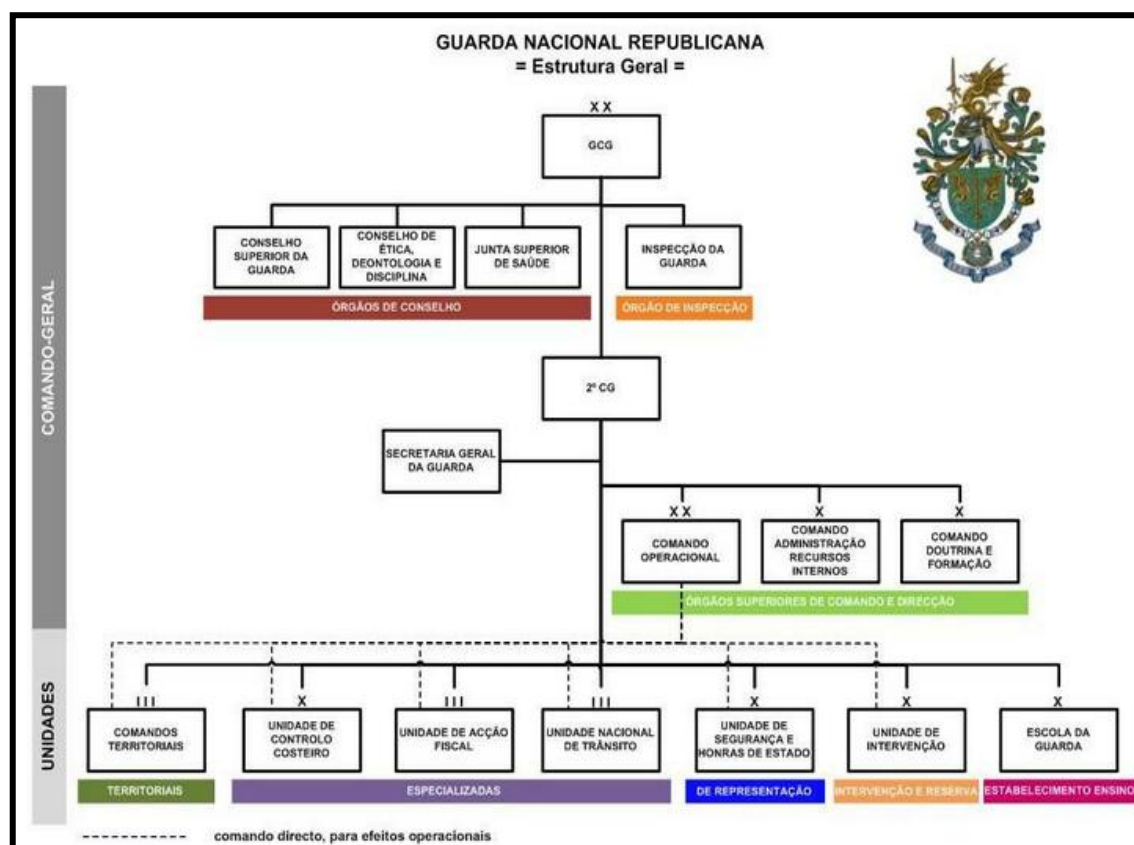


Figura nº 5 – Organograma da Estrutura Atual da GNR

Fonte: *site* <http://www.operacional.pt> (recuperado em 1/06/2012)

Anexo B – Bens e Serviços Centralizados da Circular nº 15/DRL/2011

Quadro nº 12 – Bens e Serviços Centralizados da Circular nº 15/DRL/2011

Rubricas	Designação	Procedimentos centralizados pela DRL
0201010000	Matérias-Primas e Subsidiárias	Matérias-primas oficina de alfaiataria Matérias-primas oficina sapataria e correios
0201020000	Combustíveis e Lubrificantes	Combustíveis Rodoviários e Gasóleo Corado (UMC) Gás em Garrafa
0201030000	Munições, Explosivos E Artíficos	Munições e Explosivos
0201070000	Vestuário e Artigos Pessoais	Fardamento para o Alistamento Guardas Florestais Uniforme de Gala Uniforme Instrução Uniforme Intervenção Uniforme Patrulhas Uniforme Representação Uniforme Serviço Uniforme Serviços Gerais
0201080000	Material De Escritório	Auto de Contra-ordenação Blocos numerados Cartões da SAD/GNR Consumíveis de Impressão (UMC) Economato (UMC) Impressos Viaturas Papel (UMC) Sobrescritos
0201090000	Produtos Químicos e Farmacêuticos	Kit's ensaio identificação de drogas
0201140000	Outro Material-Peças	Material para certificação de Lanchas Material para configuração das viaturas Material reparação de equipamentos ópticos Material para reparação de pontes electrónicas Peças para manutenção de alcoolímetros Peças para manutenção de armamento
0201150000	Prémios, Condecorações e Ofertas	Condecorações Previstas no EMGNR Espadas para Oficial
020121A000	ODND -Alim.Fer.Cur.Animais	Ferraduras e Material Siderotécnico Ração de canídeos Ração de equídeos Palha
020121B000	Outros Bens Não Duradouros	Boquilhas para alcoolímetros Fita Balizadora Mistura gasosa etanol para alcoolímetros
020121C000	Outros Bens Duradouros	Capacete de motociclista Extintores Lanternas

Rubricas	Designação	Famílias de Bens e Serviços
0202010000	Encargos Das Instalações	Electricidade (BTE, MT, AT, MAT) – UMC
0202020000	Limpeza E Higiene	Limpeza das cavalariças da USHE Limpeza e Higienização das Instalações
0202080000	Locação de outros bens	Contrato locação equipamentos cópia e impressão
020209D000	Comunicações Móveis	Comunicações Móveis
0202120000	Seguros	Seguros Vigilantes, Civis IEFP e viaturas estrangeiro
0202190000	Assistência Técnica	Manutenção SIGRI e Portal Social Manutenção de sistemas BackOffice Manutenção de Tablet PC's Manutenção e Verificação de Balanças Rodoviárias Manutenção e Verificação de Radares Manutenção Lanchas (LVI, LFA) e Câmaras Vigilância
0202200000	Outros Trabalhos Especializados	Impressão da Revista Verificação anual periódica Alcoolímetros Verificação anual periódica de Cinómetros Verificação anual periódica de Sonómetros
0202250000	Outros Serviços	Alteração de características Viaturas Manutenção de Extintores Mudança de Proprietário Registo de viaturas

Anexo C – Quadro Orgânico de Referência de Pessoal / Existências

Quadro nº 13 – Quadro Orgânico de Referência de Pessoal / Existências



GUARDA NACIONAL REPUBLICANA COMANDO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS INTERNOS

QUADRO ORGÂNICO DE REFERÊNCIA DE PESSOAL / EXISTÊNCIAS POR CATEGORIAS

DIRECÇÃO DE RECURSOS LOGÍSTICOS																															
Órgão	Oficiais										TOTAL		Sargentos						TOTAL		Guardas						TOTAL		TOTAL GERAL		Obs.
	Cor		Cor/TCor		TCor		Maj		Cap/Sub				SCh/Saj		SAj/1ºSrg		1ºSrg/2ºSrg				CMor/CC h		CCh/Cb		Cb A/Gd						
	QQ	AM	QQ	AM	QQ	AM	QQ	AM	QQ	AM	Q O	Exis t.	QQ	AM	QQ	AM	QQ	AM	Q O	Exis t.	QQ	AM	QQ	AM	QQ	AM	Q O	Exis t.			
Director	1/0	0/1									1	1																	1	1	
Sub-Director			1/0								1	0																	1	0	
Repartição de Planeamento (a)							1/0	1/0		1/2	3	2		1/1	1/0	1/0			3	1				1/0		1	0	7	3	a)	
Núcleo de Apoio													2/1						2	1	1/0		1/0		1/1		3	1	5	2	b)
Subtotal	1/0	0/1	1/0				1/0	1/0		1/2	5	3	2/1	1/1	1/0	1/0			5	2	1/0		1/0		2/1		4	1	14	6	
Divisão de Reabastecimento																															
Chefe			1/0					0/1			1	1																1	1		
Repartição de Fardamento e Equipamento Invidual							1/0		1/1	0/1	2	2	2/1	1/1					3	2			1/1		1/0		2	1	7	5	c)
Repartição de Material de Aquartelamento e Subsistências							1/0			1/2	2	2	2/1	1/2	1/0	1/0			5	3			1/1		1/1		2	2	9	7	d)
Repartição de Alimentação							0/1	1/0		1/0	2	1	1/0	1/1					2	1					1/0		1	0	5	2	e)

Repartição de Armamento, Munições e Equipamentos Especiais						1/0		1/0	0/1	2	1	1/0	1/2	2/0				4	2			1/0		1/1		2	1	8	4	c)		
DR			1/0			3/1	1/1	2/1	2/4	9	7	6/2	4/6	3/0	1/0			14	8			3/2		4/2		7	4	30	19			
Divisão de Aquisições																																
Chefe			1/0							1	0																	1	0			
Repartição Financeira							1/0		1/1	2	1		0/3		2/0			2	3					1/1		1/0	2	1	6	5	f)	
Repartição de Concursos e Contratos							1/0	1/0	1/2	3	2		2/2		8/2		0/4	10	8									13	10	f) g)		
Repartição de Registo						1/0		1/1		2	1	3/2	1/0					4	2	1/1		4/1		5/4		10	6	16	9	c)		
Secção de Tesouraria															2/1			2	1									2	1	f)		
DA			1/0			1/0	2/0	2/1	2/3	8	4	3/2	3/5		12/3		0/4	18	14	1/1		4/1	1/1	5/4	1/0	12	7	38	25			
Divisão de Manutenção e Transportes																																
Chefe			1/1							1	1																	1	1			
Repartição de Manutenção						1/1		1/0		2	1	2/2		5/3		0/1		7	6	1/1		2/1		3/2		6	4	15	11			
Repartição de Transportes						1/0		1/1		2	1	2/5						2	5	1/1		2/0		2/1		5	2	9	8			
DMT			1/1			2/1		2/1		5	3	4/7		5/3		0/1		9	11	2/2		4/1		5/3		11	6	25	20			
Total DRL:	1/0	0/1	4/2			7/2	4/0	6/3	5/9	27	17	15/12	8/12	9/3	14/3	0/1	0/4	46	35	4/3		12/4	1/1	16/10	1/0	34	18	107	70			

a) São do SAM: 01 Major, 01 Sch/Saj e 01 Saj/1.ºSrg - Um major e um Sch/Saj de QQ destinam-se ao SIGLOG.

b) Inclui um condutor.

c) É do SAM: 01 Sch/Saj.

d) São do SAM: 01 Cap/Sub, 01 Sch/Saj e 01 Saj/1.º Srg.

e) São do SAM: 01 Maj, 01 Cap/Sub e 01 Sch/Saj.

f) Todo o efectivo é do SAM.

g) Um oficial com posto de Cap/Sub é jurista.

Atualizado em 11-04-2012